

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA

FAREM-MATAGALPA



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TEMA:

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del  
departamento de Matagalpa, período 2014.

SUBTEMA:

Diagnóstico estratégico de la empresa Supermercado La Matagalpa N° 1 en el  
municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, período 2014.

AUTORES:

- Br: Marjel Julissa Figueroa Galeano.
- Br: Yesis Azucena Castro Centeno.

TUTOR: Msc. Yesenia Palacios Herrera.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA

FAREM-MATAGALPA



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TEMA:

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del  
departamento de Matagalpa, período 2014.

SUBTEMA:

Diagnóstico estratégico de la empresa Supermercado La Matagalpa N° 1 en el  
municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, período 2014.

AUTORES:

- Br: Marjel Julissa Figueroa Galeano.
- Br: Yesis Azucena Castro.

TUTOR: Msc Yesenia Palacios.

**TEMA:**

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, período 2014.

**SUBTEMA:**

Diagnóstico estratégico para la empresa Supermercado La Matagalpa N° 1 del departamento de Matagalpa, período 2014.

## INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Aval del docente.....	iii
Resumen.....	iv
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	2
III. Objetivos.....	3
IV. Desarrollo.....	4
4. Antecedentes de la empresa súper la Matagalpa N°1.....	5
4.1 Diagnostico estratégico.....	6
4.2 Filosofía de la empresa.....	7
4.2.1 Visión.....	8
4.2.2 Misión.....	9
4.2.3 Valores.....	11
4.2.4 Políticas.....	13
4.2.5 Objetivos organizacionales.....	14

4.2.5.1 Objetivos generales.....	15
4.3. Las cinco fuerzas de Porter.....	16
4.4. Análisis FODA.....	24
4.4.1 Análisis del entorno Interno.....	25
4.4.1.1 Fortaleza.....	26
4.4.1.2 Oportunidades.....	31
4.4.1.3 Debilidades.....	32
4.4.2 Análisis Externo.....	33
4.4.2.1 Amenazas.....	33
4.5. Estrategia.....	35
4.6 Tipos de estrategias.....	35
4.6.1 Estrategias genéricas.....	35
4.6.2 Liderazgo en costo.....	36
4.6.3 Diferenciación.....	37
4.6.4 Enfoque.....	39
4.7. Estrategias de integración.....	41
4.7.1 Hacia adelante.....	41
4.7.2 Hacia atrás.....	44
4.7.3 Horizontal.....	47
4.8 Estrategias Intensivas.....	50
4.8.1 Desarrollo del producto.....	50
4.8.2 Penetración de mercado.....	51
4.8.3 Desarrollo de mercado.....	51
4.8.4 Diversificación concéntrica.....	52

4.8.5 Diversificación horizontal.....	53
4.8.6 Estrategia De Encogimiento.....	54
V. Conclusiones.....	55
VI. Bibliografía.....	56
VII. Anexos	
Anexo N°1 Operacionalización de Variable	
Anexo N°2 Entrevista dirigida al Gerente	
Anexo N°3 Encuesta dirigida a Trabajadores	
Anexo N°4 Encuesta dirigida a los Clientes	
Anexo N°5 Guía de Observación	

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo primeramente a mi Dios el creador de mi vida, por haberme iluminado el camino y por darme la fuerza a seguir adelante para realizar este trabajo por darme la sabiduría e inteligencia para así culminar con éxito nuestro seminario de graduación, porque sin la ayuda de él no hubiese podido cumplir con mis metas que me había propuesto.

A mi madre Sra. Daysi Galeano Escorcía y a mis hermanos por brindarme todo su apoyo de diferentes maneras a mi madre por motivarme, por guiarme por un buen camino correcto para ser lo que soy hoy en día una profesional de mucho éxito.

A mi esposo Nolvín Blandón Siles por apoyarme de diferentes maneras en lo económico, por motivarme a que siguiera adelante con mis estudios y lograr culminar mi carrera, por su comprensión, paciencia y amor que siempre me demostró de gran manera, por no dejarme de apoyar en los momentos difíciles que pase en el transcurso de mi carrera.

Le dedico este triunfo de culminar mi carrera especialmente a mi bebita Ariadne Blandón Figueroa, para sacarla adelante y darle lo mejor a ella.

Bachiller: Marjel Julissa Figueroa Galeano.



## **DEDICATORIA**

Dedicado este trabajo a nuestro Dios: ya que sin la ayuda de él no hubiese iluminado el camino en la realización de esta investigación no hubiese sido posible de mis metas, por medio de él me ha guiado, me ha dado sabiduría, entendimiento, fortaleza para lograr lo que me propuse, concluir con mis estudios ya que sin su voluntad no hubiese terminado mi estudios.

A mis padres y a mis hermanos por brindarme su apoyo incondicional y siempre estar en los momentos difíciles que me he encontrado y mostrarme su apoyo, confianza y amor.

A mi esposo Sergio Alejandro Cruz López por haberme apoyado incondicionalmente en mis estudios ya que sin su ayuda no habría podido coronar mis metas, ya que él ha sido como un amigo en el apoyo emocional y que me ha insistido en seguir adelante, ha tenido paciencia, comprensión, en llegar hasta aquí y así cumplir mis sueños.

También a mí querido hijo Winston Eliud Cruz Castro por haberme tenido paciencia y comprensión en los momentos que he estado dedicada a mis estudios ya que él también me ha acompañado y brindado apoyo incondicionalmente.

Bachiller: Yesis Azucena Castro

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos agradecer especialmente a Dios, nuestro Padre Celestial, por ayudarnos a llegar al fin de esta meta, por habernos permitido mantener nuestra amistad por los años que tenemos en conocernos, y compartir nuestros éxitos y fracasos.

A nuestros padres, por habernos inculcado valores morales y espirituales.

A todas aquellas personas que colaboraron para que pudiésemos llevar a cabo esta investigación.

Especialmente a nuestra tutora Msc. Yesenia Palacios por la paciencia que nos tuvo y sus palabras de aliento en momento que nos encontrábamos desanimadas en el desarrollo de nuestro trabajo.

Al Licenciado de gerencia del Supermercado La Matagalpa N°1 Gilberto Navarrete y Salvador Navarrete por habernos brindado el lugar de realizar este trabajo, ya que con su colaboración fue posible realizarlo.

## **AVAL DEL DOCENTE**

### **VALORACIÓN DEL TUTOR**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.**

**UNAN- MANAGUA FAREM-MATAGALPA.**

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Figueroa Galeano Marjel Julissa (CARNET N°. 09062667) y Castro Centeno Yesis Azucena (CARNET No. 09064900) con el Tema general: Diagnóstico Estratégico de las pequeñas y medianas empresas del Departamento de Matagalpa, período 2014 y correspondiente al subtema: Diagnóstico Estratégico de la empresa supermercado La Matagalpa N°1, del Departamento de Matagalpa, período 2014, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: Diagnóstico Estratégico de las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa, con el nivel de satisfacción de sus trabajadores durante el año 2014.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los Diez días del mes de febrero del año dos mil quince. “Año del fortalecimiento de la calidad”.

Tutor

---

Msc Yesenia Palacios Herrera

## **RESUMEN**

Dicho trabajo se refiere a un diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Esta investigación tiene como propósito elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Supermercado la Matagalpa N°1, del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

A través de esta investigación se logró identificar las características propias del supermercado la Matagalpa N°1, así mismo se determinaron, las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que presenta esta dentro del mercado Matagalpino. Se logró identificar las fuerzas del macro entorno las que no están bajo el control de la empresa.

Un diagnóstico estratégico es de vital importancia ya que en él se analiza el pasado, presente y previsiones del futuro para determinar su situación mediante ciertos aspectos de gran importancia en la empresa tales como: competitividad, capacidad, eficacia, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

Al concluir se presenta todos aquellos factores que determinan la competitividad de la empresa, las diferentes estrategias aplicadas por las mismas y como ha venido evolucionando dentro del mercado. Además de ello se proponen diversas estrategias, las cuales podrían ser aceptadas y aplicadas por la entidad y mejorar de manera eficiente ante sus competidores.

De acuerdo a la estrategia que se valora en este trabajo es la estrategia de encogimiento, que el supermercado la Matagalpa N°1, puede aplicarla.



## **I. INTRODUCCION**

El presente trabajo se refiere al diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014. Ya que el diagnóstico estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. (Maldonado, 2014)

Aunque esta empresa no cuenta con ningún estudio relacionado a diagnóstico estratégico, se utilizaron como referencia los siguientes trabajos: Referentes a diagnósticos elaborado a empresas familiares de Matagalpa: Un seminario de graduación elaborado por: Bachilleres María Lili Siles y Enma Tatiana Miranda; con el tema: Diagnóstico empresarial del hotel de montañas y cabañas selva negra del departamento de Matagalpa del año 2011 tutorado por: Msc Natalia Golovina. (2) Seminario de graduación elaborado por: Bachilleres Flor de Eli Valdivia y María Teresa Membreño con el tema: Diagnóstico empresarial de la empresa Rincón Paraíso del departamento de Matagalpa del año 2011 tutorado por: Msc Natalia Golovina. (3) Seminario de graduación elaborado por Bachilleres Anielka Orozco y Kenia Montenegro con el tema: Diagnóstico empresarial de la empresa Taller Automotriz Hermanos Herrera del departamento de Matagalpa del año 2011 tutorado por: Msc Natalia Golovina.

Este trabajo le permitirá al propietario conocer cómo se encuentra el supermercado y lo que le impide su crecimiento para tomar decisiones que ayuden a contrarrestar estas deficiencias, así mismo ayudará a futuros estudiantes que pretendan realizar estudios sobre diagnósticos estratégicos u otras indagaciones,

de igual manera dará pauta al gerente para la formulación de estrategias que contribuyen al buen crecimiento empresarial

Por ello se realiza el diagnóstico estratégico de la empresa Supermercado la Matagalpa N°1, del departamento de Matagalpa, período 2014; en donde se pretende identificar la posición en la que se encuentra la organización es decir sus capacidades internas, los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad en la que se presenta dentro del mercado.

Con este trabajo se procura que dentro del Supermercado se implementen nuevas técnicas que les permita mejorar y hacerles frente, a los problemas tanto interno como externo y así mismo aprovechar sus fortalezas y oportunidades que manden del mismo.

Los cuales consisten en identificar las características particulares de las empresas, así como también determinar cómo se refleja el funcionamiento en la organización y por ende describir el entorno empresarial de las mismas.

Este estudio presenta un tipo de investigación aplicada, según su nivel de profundidad es descriptivo, de acuerdo a la amplitud es transversal ya que su estudio es a corto plazo, presenta un tipo de enfoque cuali-cuantitativo, el universo que se tomo fue propietario y trabajadores. La muestra que se obtuvo fue 47 trabajadores, entre la variables que se estudiaron se encuentran Diagnóstico estratégico, Análisis FODA, Estrategias, con su operacionalización ver Anexo N°1 los instrumentos que se aplicaron fueron: Entrevista dirigida al gerente Anexo N°2 y encuesta dirigida a trabajadores Anexo N°3, encuesta dirigida a los clientes ver Anexo N°4 y se llevó una observación directa con una duración de dos días ver Anexo N°5 los datos se procesaron con la ayuda de Excel y el programa SPSS.

Los resultados obtenidos mediante el diagnóstico estratégico son de mucha utilidad, con respecto a la elaboración de planes estratégicos, lo que servirá al supermercado saber cómo este se encuentra, debido a que el supermercado la Matagalpa N°1 presenta una debilidad respecto al acondicionamiento que este tiene, la infraestructura no es la adecuada, los precios son altos a los de la

competencia; es necesario que este implemente nuevas estrategia para darle solución a los problemas que está presentando en la actualidad.

Los métodos que se utilizaron para el tratamiento de datos, son: análisis, ya que se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de dichos instrumentos; síntesis, debido a que si integró la información obtenida para llegar a las conclusiones de estudio; inducción, ya que se describieron las características de la empresa con respecto a estrategias y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos similares a la temática de estudio.



## **II. JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de un diagnóstico estratégico en las pequeñas y medianas empresas es una herramienta que ayuda a lograr y desarrollar eficacia informativa, una vez implantado el diagnóstico estratégico en las empresas tienden a asegurar un rendimiento adecuado de su capital invertido.

El presente estudio acerca de la elaboración del diagnóstico estratégico del supermercado la Matagalpa N°1, se llevó a cabo con el propósito de determinar las principales estrategias que adopta este, así también por medio de dichas estrategias han logrado la satisfacción de los clientes.

El impacto que tiene, elaborar el diagnóstico estratégico es que le permitirá al supermercado la Matagalpa N°1, tener un rumbo concreto, determinar los recursos necesarios y reforzar las estrategias desarrolladas para lograr sus objetivos. El diagnóstico estratégico va a determinar donde se encuentra la empresa, hacia donde va y que necesita para hacer efectivo el logro de sus metas.

Este trabajo será de importancia para investigadores que deseen elaborar un diagnóstico estratégico, ya que en el mismo podrán encontrar elementos a considerar.

También servirá como material de consulta para los estudiantes de la carrera de administración de empresas de FAREM Matagalpa, que pretendan desarrollar temáticas similares, además será de mucha utilidad para la empresa ya que sabrá cuál es su situación actual.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Elaborar Diagnóstico Estratégico de la empresa Supermercado La Matagalpa N° 1 del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

### **Objetivos Específicos:**

1. Determinar la situación actual de la empresa Supermercado La Matagalpa N°1.
2. Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa.
3. Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

## **IV. DESARROLLO**

### **4. Antecedentes del supermercado la Matagalpa N°1.**

Supermercado La Matagalpa N°1, surge en los años 1969, como una pequeña miscelánea de venta de productos básicos y abarrotes, este negocio en sus inicios fue manejado por: Victorina Arauz Blandón y Salvador Navarrete Bucardo.

En la época de los años 80 se tuvo que cerrar operaciones y comenzamos nuevamente en 1990 reabasteciendo la tienda y ampliando las instalaciones y surtiendo un poco de todo lo necesario y lo que demandaba los clientes.

Actualmente cuentan con 2 supermercados que están ubicados el supermercado La Matagalpa N°1, ubicado en la calle central frente al cafetín Barista y el supermercado la Matagalpa N°2, está ubicado costado este del Parque Morazán en la ciudad de Matagalpa.

Administrado por la tercera generación de la familia, los cuales son: Gilberto Navarrete y Salvador Navarrete.

Actualmente estamos compitiendo con otras cadenas y empresas que participan en el mercado Matagalpino como son: Pali, Maxi pali y La Estrella.

#### **4.1 Diagnóstico Estratégico**

El diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. (Rivera, 1998).

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarlas e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones. (Worley, 2001)

El diagnóstico es la herramienta más importante que la empresa debe de tener conocimientos para poder realizar un estudio de la situación actual de la empresa, a si mismo evaluar todos los objetivos que esta tiene. Es importante que el supermercado la Matagalpa N°1, utilice un diagnóstico estratégico para que se dé cuenta, cómo están trabajando en lo interno y externo. Ya que este diagnóstico es esencial para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## **4.2 Filosofía de la empresa**

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc. (Maldonado, 2014)

La filosofía se refiere más a los valores y principios que tiene la empresa, ya sea con sus trabajadores, clientes, y proveedores es decir la sociedad; la cual es una gran responsabilidad con todo el público, ya sea externo como interno. Así que con la filosofía de la empresa los trabajadores como el público en general conocen sus valores y creencias que tenga esta como empresa.

En las pequeñas y medianas empresas el que estos tengan plasmadas la filosofía empresarial, les permite manifestarse de manera eficiente dentro del mercado, así mismo definir sus propósitos, alcances y que los trabajadores como el público en general conozcan por qué y para que existen.

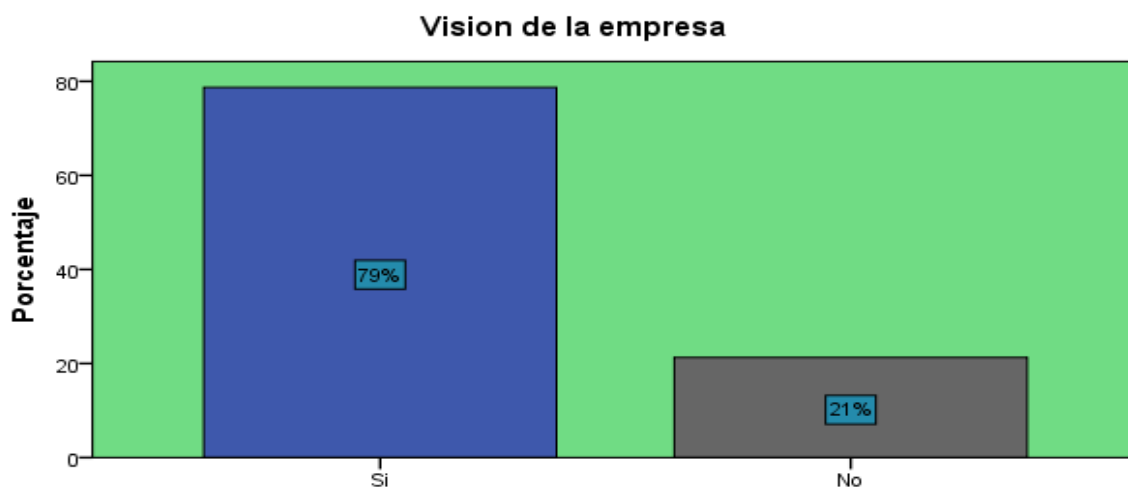
### **4.2.1. Visión**

La visión es una breve representación filosófica de cómo quiere ser la empresa y como desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes. Es un poco como ilustra el dicho: “Si no sabes adónde vas, no llegarás a ninguna parte”. De ello se desprende que los grandes líderes crean grandes visiones. (Frances, 2006)

La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. La visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.(Frances, 2006)

La visión es la que representa la proyección y expectativas de la empresa sobre lo que quiere ser a futuro. En esta se establecen metas, objetivos, a grandes rasgos que es lo que se quiere llegar a alcanzar la empresa para que sea la mejor dentro del mercado.

Gráfico N°1, Visión del supermercado la Matagalpa N°1.



**Fuente: A partir de encuesta aplicadas a los trabajadores**

Como se observa en el gráfico N°1, el conocimiento que tienen los trabajadores de la visión de la empresa Supermercado la Matagalpa N°1, un 79% que si existe la visión y la conocen, un 21% dijeron que no; lo que influye en la empresa como una debilidad, ya que estos no tienen conocimiento, el cual no podrán ejercer lo que el supermercado espera, por lo tanto no saben cómo quieren que sea percibida en un futuro, ya sea para sus clientes, empleados y propietarios.

Mientras que en la entrevista que se le realizó al gerente dijo que si se encuentra definida la visión de la empresa, en cambio al realizar la observación esta no está visible en las instalaciones del supermercado la Matagalpa N°1.

A si mismo se verá afectado este supermercado, debido a que el porcentaje de los trabajadores que opinaron que no conocen la visión; se debe a que son colaboradores recientes y aun no se les ha brindado toda la información necesaria de este.

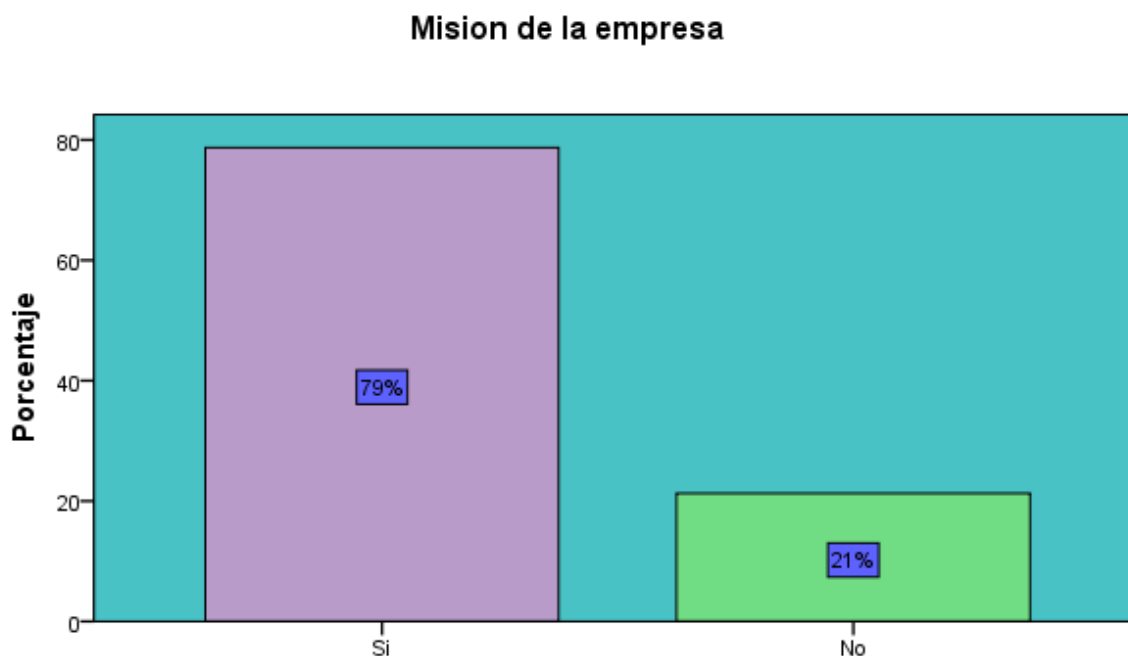
#### **4.2.2 Misión**

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización y significa su razón de ser y de existir, la misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. (Chiavenato, 1998)

La misión de una empresa es una declaración duradera del objetivo, propósito o razón de ser de una empresa a diferencia de la visión, la declaración de la visión contesta la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser? (cárdenas 2010)

Siempre una empresa tiene que definir su misión, ser reconocida por sus trabajadores y clientes para así alcanzar un alto grado de factibilidad y trabajar en armonía en la acción conjunta. Cuando se elabora la misión se debe tener en cuenta los valores, creencias, el desarrollo de las actividades actuales y futuras; eliminando lo que no satisface a los clientes en contribución con la satisfacción que se merecen; a sí mismo la misión definirá el papel de lo que la empresa deberá ser en un determinado tiempo y adaptarlo con lo que desea ser.

Gráfico N°2, Mision del supermercado la Matagalpa N°1.



**Fuente: A partir de encuesta aplicadas a los trabajadores**

Según la encuesta aplicada a los trabajadores respecto al conocimiento que tienen acerca de la misión; dio como resultado que el 79% de ellos la conocen, un 21% dijo que no la conocían, lo que hace que sea una desventaja o debilidad para esta; ya que no saben cómo trabaja la empresa en la declaración de objetivos, si estos conocieran la misión de la empresa sabrán ellos porque existe este supermercado y la razón por la que está posicionada en el mercado.

Mientras que en la entrevista el gerente dijo que si existe la misión y está plasmada en un documento. En cambio observamos que la misión no está visible dentro de la empresa.

Al no estar visible este documento en una área específica del local, no podrán los trabajadores ejercer sus actividades asignadas, lo cual no lograran crecer en el mercado. Debido a que no tienen capacitaciones por el gerente, para que conozcan toda la filosofía del supermercado la Matagalpa N°1.

### 4.2.3 Valores

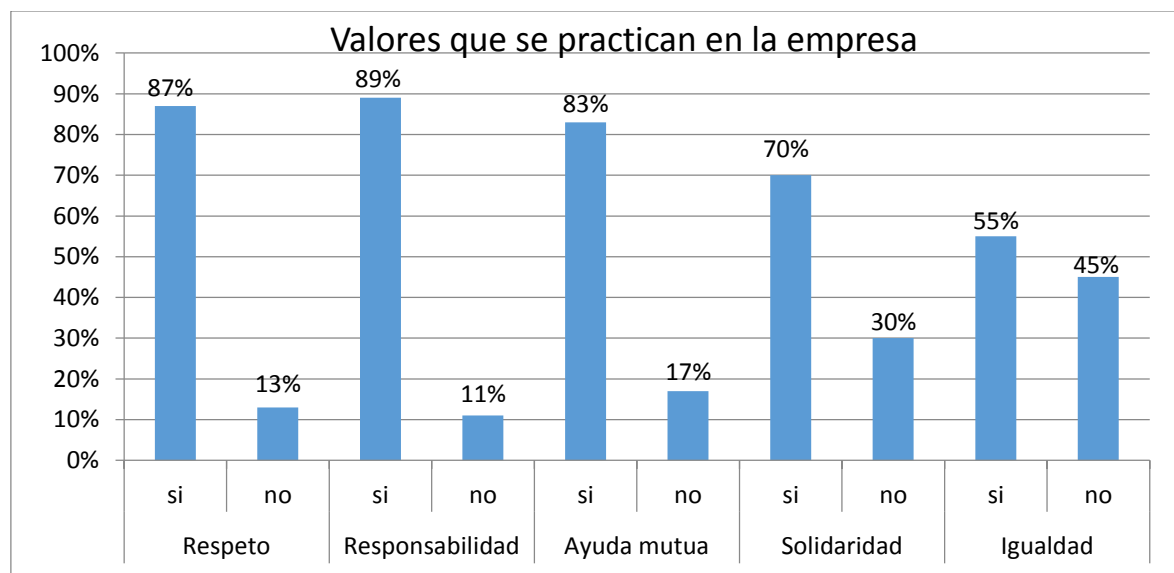
Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización.

Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.(Frances, 2006)

Las empresas suelen incluir en su lista de valores aquellos que son de carácter moral, como honestidad, no discriminación y transparencia, con otros de carácter instrumental, que apoyan la misión y visión, como son mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad y eficiencia.(Frances, 2006)

Los valores son todos los principios que tiene la empresa, ya sea con sus empleados como con sus clientes, lo cual se deberán de respetar de igual manera el gerente y el personal ya que todos poseen diferentes creencias y religión, lo cual influye trabajar en armonía y en paz.

Gráfico N°3, valores que practicados dentro del supermercado.



**Fuente: A partir de la encuesta aplicada a los trabajadores.**



En esta gráfica se abordan todos los cinco valores que se practican en el supermercado la Matagalpa N°1, en el cual se obtuvo los siguientes resultados, los valores que mas practican los trabajadores con un alto porcentaje son: Respeto con un 87%, Responsabilidad con un 89% y Ayuda Mutua con un 83%; lo que representa una desventaja para este supermercado, debido a que no se coordinan en sus labores diarias.

Los valores que menos practican los colaboradores de este supermercado según la gráfica nos muestra que son: Solidaridad con un 70%, Igualdad con 55%, lo que indica una debilidad porque son porcentajes son muy bajos, el cual afectan en el ambito laboral y cultural.

Los porcentajes altos nos indican que son los valores mas importantes y que perciben mas sus trabajadores de este supermercado, porque lo estan poniendo en practica la mayoria; esto significa que el restante no cumplen con estos valores ya sea por el motivo de que no se los inculcaron en sus hogares. En cambio en los valores que son menos practicados por estos colaboradores del supermercado nos demuestran que no tienen cultura debido a que existe diferencia entre ellos.

Según la entrevista que se le practico al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, respondio que si practican todos estos valores.

En la observacion que se hizo no se encuentran visibles estos valores, por lo que no fueron facilitado por la gerencia, es decir no se pudo constatar que se encuentran definidos en un lugar especifico del local .

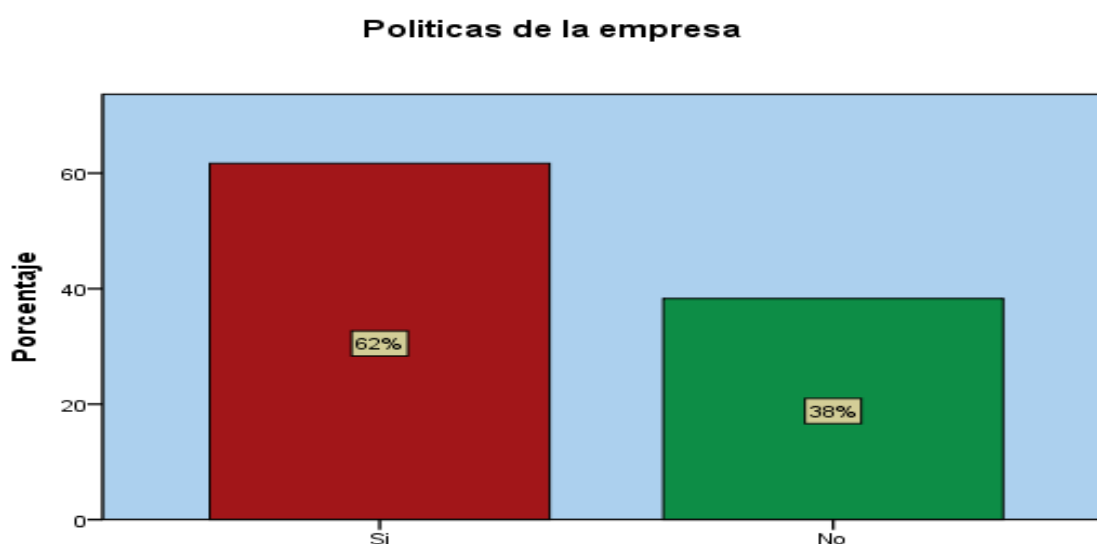
#### **4.2.4 Políticas**

Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del Estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. (Maldonado, 2014)

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.(David, 2003)

Las políticas están orientadas a normar el comportamiento de quienes integran la organización, sobre los valores para ejecutar las acciones, así la empresa podrá seguir adelante y ser más efectiva y eficiente,es bueno que la empresa tenga sus propias políticas para que se rijan sus trabajadores.

Gráfico N°4, Políticas del supermercado.



**Fuente: A partir de encuesta aplicadas a los trabajadores**

De la encuesta que se les aplicó a los trabajadores del supermercado la Matagalpa N°1, los resultados que se obtuvieron fue que un 62% de los encuestados dijeron que si conocían las políticas de la empresa en cambio un 38% expresaron que no la conocían.

En la entrevista que se le hizo al gerente del supermercado se pudo determinar que si existen políticas bien definidas por la empresa. En cambio se observó que dentro de la empresa no tienen visibles las políticas, pero si lo tienen escrito a lo interno.

Según la encuesta que se les realizaron a los trabajadores, el resultado que se presentó en la gráfica nos da a conocer que un 38%, no están practicando las políticas que tiene este, debido a que no se los ha proporcionado la gerencia; por lo que esto se convierte en una debilidad para este supermercado.

En cambio el gerente al realizarle la entrevista manifestó que todo el personal conocen las políticas que este tiene, al observar que estos resultados son diferentes, significa que la información que brindo el gerente difiere de la opinión de los trabajadores, por lo tanto afecta en los objetivos establecidos que están dentro de la empresa.

#### **4.2.5 Objetivos Organizacionales**

Deben ser conocidos y entendidos por todos los miembros de una organización en una forma precisa. Deben ser estables, ya que los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener. Son fines por alcanzar, establecidos de manera cuantitativa y determinados para realizarse luego de un tiempo específico. (Castro, 2008)

Todos los trabajadores deben conocer y entender los objetivos que tiene la empresa, no cambiarse, ser estables, para que la empresa vea los resultados a futuro y si cumplieron con los objetivos propuestos.

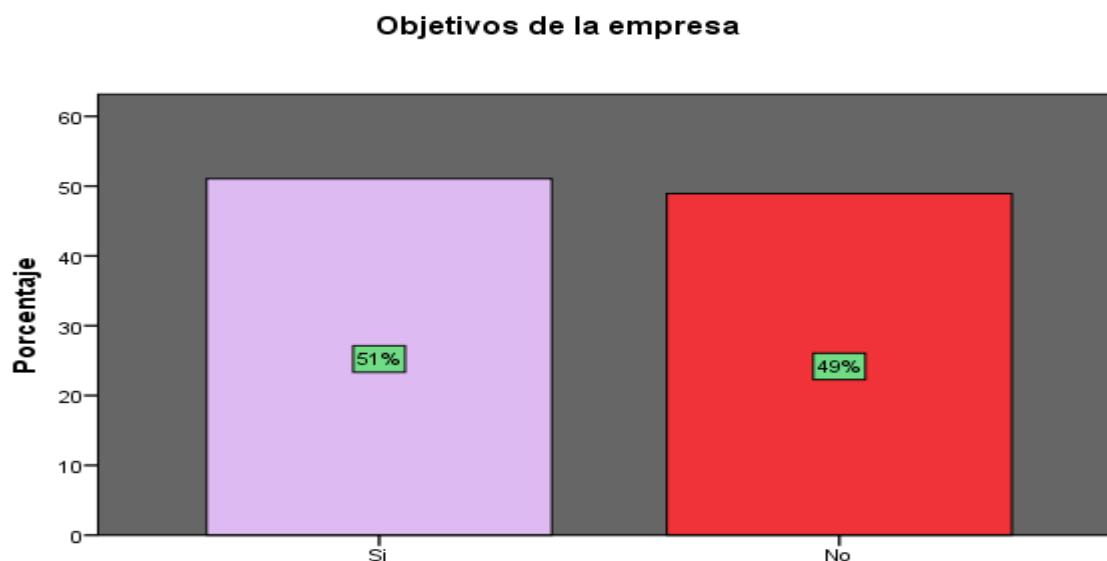
##### **4.2.5.1 Objetivos Generales:**

“Estipula que se entiende que un objetivo es general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es, que son solo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio. Por ejemplo los objetivos de la división de la producción, de las ventas, finanzas, etc. son particulares, respecto a los objetivos de la empresa que se consideran generales”.(Reyes Ponce, 2004)

Este objetivo es más amplio que los específicos; ya que de este se derivan los objetivos específicos, los cuales son pequeños y se describen que como quieren que la empresa sea en un futuro. Es muy importante que la empresa tenga sus propios objetivos establecidos que sean claros, precisos y entendibles.

El gerente debe proporcionárselos al personal para que ellos los conozcan, trabajen en conjunto para cumplir sus objetivos establecidos de la empresa; así ser más eficientes y eficaces para el logro y cumplimientos de sus metas.

GráficoN°5, objetivos del supermercado.



**Fuente: A partir de encuesta aplicadas a los trabajadores**

En la encuesta realizada a los trabajadores del supermercado la Matagalpa N°1, los resultados de la gráfica indica que un 51% de estos dijeron que si, conocen los objetivos de este supermercado, en cambio un 49% no los conocen; lo cual es una debilidad en la empresa ya que este personal no están trabajando de acuerdo a lo establecido.

En la entrevista que se le practicó al gerente del supermercado, argumentó que el personal conoce los objetivos que este tiene, lo que indica que no están realizando un buen trabajo de acuerdo a sus objetivos propuestos, ya que un 49% manifiestan que no tienen conocimiento de estos; lo cual afecta en sus metas que se han propuesto dentro de la empresa.

En cambio se observó que los objetivos no están visibles dentro del supermercado pero estos si existen y están escritos y descritos para que se puedan regir y trabajar con sus objetivos plasmados y estructurados en su organigrama,

para que este supermercado tenga éxito en sus ventas para que sea competitiva con otros; el deberá proporcionar toda la información al personal ya que existe a lo interno.

### **4.3. Las cinco fuerzas de Porter**

El “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter (1980) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Éste se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. (Frances, 2006)

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de alguno de sus segmentos. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

#### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Siempre que nuevas empresas ingresan con facilidad a una industria, la intensidad de la empresa aumenta, sin embargo entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala de rapidez, conocimientos especializados y tecnológicos, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, fuertes preferencias de marcas, falta de canales de distribución adecuados, políticas reguladoras, aranceles, etc.(Mintzberg&Quins, 2004)

Cuando las empresas entran en el mercado estas se encuentran con diversas barreras, en donde aumenta la competencia y en la penetración de mercado, en donde las organizaciones ya tienen bastante conocimiento, especialización y tecnología actualizada con la que cuentan, lo cual le dificulta introducirse dentro del mercado competitivo.

El mercado o el segmento no son atractivos; depende de si las barreras de entradas son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.(Castro, 2008)

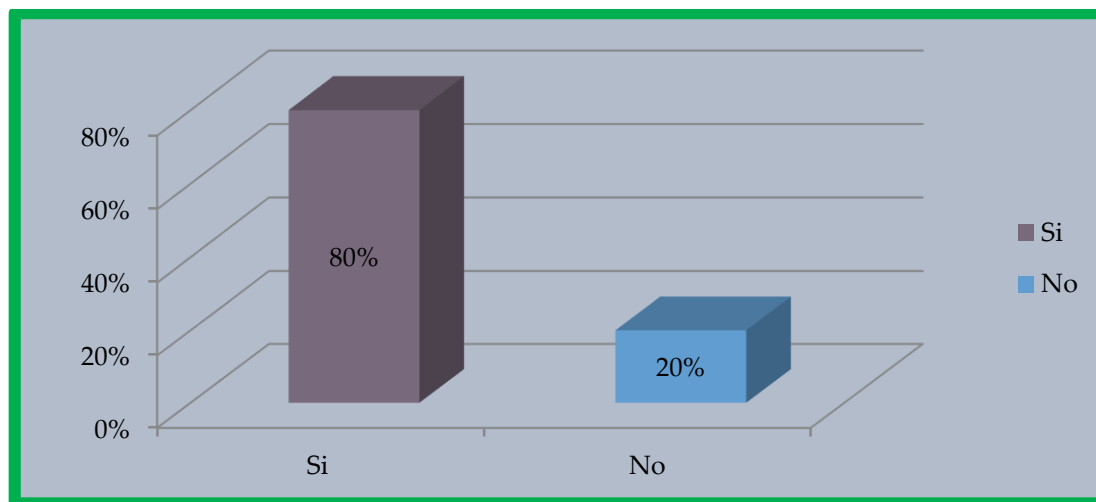
El mercado competitivo no es atractivo para ninguna empresa; actualmente no conocen las barreras a las que se enfrentan dentro del mercado, ya que los nuevos participantes entran con nuevos recursos económicos y humanos.

Según la entrevista realizada al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, si se incorpora otra empresa en el mercado con las mismas características de este; su respuesta fue que si les afectaría, ya que si entran otros competidores, estos pueden traer el mismo producto con diferentes etiquetas, nueva presentación, calidad y precio, siendo los mismos productos, pero con un precio accesible para la población.

Para el supermercado la Matagalpa N°1, esto será una amenaza y al mismo tiempo una debilidad porque no son los único en tener el mismo producto en el mercado; el gerente debe implementar nuevas estrategias en precio y oferta, así les harán la competencia a sus rivales.

La posibilidad y la facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado, esto está representado por las barreras de entrada. Al ingresar nuevos competidores estos traen nuevas promociones y descuentos, lo que repercutiría en el mantenimiento de la base de clientes de una empresa.

Gráfico N° 6, Posible entrada de nuevos competidores.



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a empleados.**

Según la encuesta aplicada el 80% de los trabajadores opina que la entrada de nuevos competidores es una amenaza para el supermercado aunque este muy bien reconocido en el mercado, mientras que el 20% restante expresó que no resultaría tanta amenaza debido a la familiarización de los clientes en la entrevista, aplicada al gerente muestra que esta es una de las amenazas que enfrenta, por la creciente demanda de estos productos.

## 2. La rivalidad entre los competidores:

La rivalidad puede manifestarse en dos dimensiones precio y producto. La rivalidad en precios generalmente se presenta entre industrias maduras, donde los competidores han desarrollado economías de escala, economías de aprendizaje u otro tipo de ventaja en costos.(Silvestri, 2011)

Esta rivalidad se puede observar en los precios y producto, lo cual depende del tiempo que tenga en el mercado; debe realizar inversiones en estudios de mercado y así se podrá pronosticar la aceptación del producto.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos; donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues de manera constante estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias dinámicas, promociones y entrada de productos nuevos.(Castro, 2008)

Si una empresa quiere entrar a un mercado competitivo este deberá de tener en cuenta que se está enfrentando a riesgos, sea en precios y productos; también en los medios publicitarios que se van a implementar para darles a conocer los diferentes productos que este ofrecerá al mercado por primera vez.

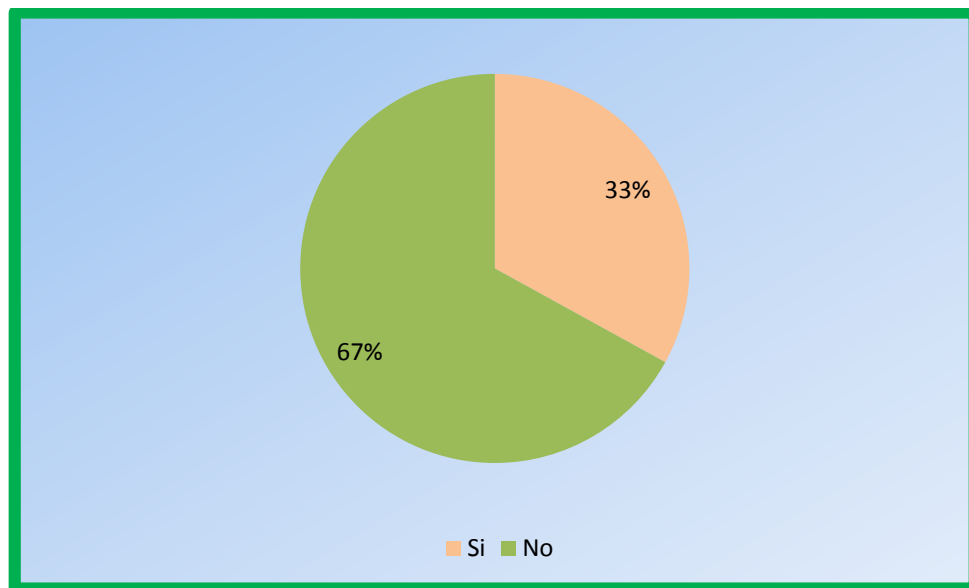
En la entrevista que se realizó al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, acerca de que si tiene identificada a su competencia, nos respondió que sí, hay varios supermercados que les hacen la rivalidad; ya sean en precio o en los diferentes productos que ofrecen a los clientes.

Los supermercados que les hacen competencia a este son: La Colonia, Pali, Maxi pali y La Estrella.

Este supermercado tiene identificada a toda su competencia lo que representa una amenaza para este; porque no saben, si los otros superes son más fuertes en productos y precios, lo que significa que esta empresa debe de implementar estrategias de mercado para hacerle frente a sus rivales.

Para una organización es más difícil competir en un mercado en donde sus competidores estén muy bien posicionados, o que el número de competidores sea muy grande, pues frecuentemente tendrá que enfrentarse a guerras de precios, publicidad agresiva, promociones entre otras. Es por eso que entre menos competidores existan en un mercado la organización será más rentable.

Gráfico N° 7, la competencia puede superarlos.



**Fuente: A partir de encuestas aplicadas a trabajadores.**

En la entrevista realizada al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, que si sería afectado, que la competencia los súper, lo que se confirma en la encuesta aplicada a los empleados, un 67% de los trabajadores expresó que la competencia no podría superarlos basándose en el conocimiento de la población sobre los precios bajos que ofrecen, mientras que para el 33% restante esto sí podría ocurrir, por las promociones o grados de diferenciación de sus competidores, según lo observado se puede precisar que los principales competidores son: (pali, maxi pali y la colonia) las cuales cuentan con cadenas de supermercado; ya que son



transnacionales, sin embargo la diferencia entre precios es notable lo que es desventajoso.

### 3. Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado o uno de sus segmentos no serán atractivos cuando los proveedores estén muy bien organizados en el aspecto genial, tengan fuertes recursos y puedan componer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. (Castro, 2008)

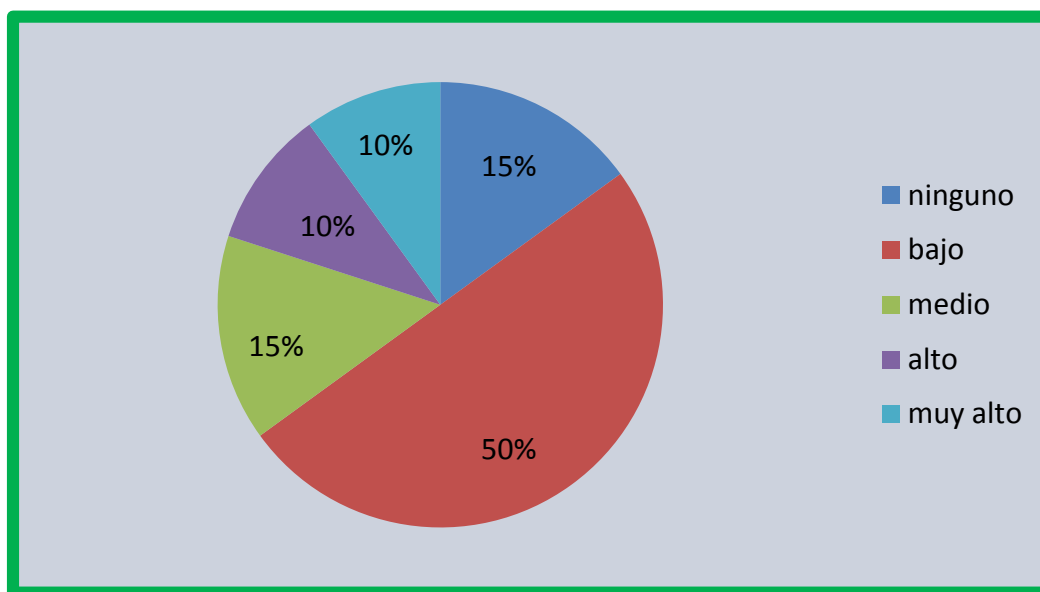
El mercado donde se encuentra establecido el supermercado no es atractivo cuando los proveedores que este tiene, estén bien organizados, significa que podrán componer las facilidades de precios, de acuerdo a la cantidad que la empresa realice su pedido, así mismo los distribuidores harán negocio con la empresa y saber si les conviene realizarlo o no.

El poder de negociación de proveedores se refiere a la capacidad de estos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. (Jones, 2009)

En esta fuerza nos damos cuenta, que los proveedores pueden manejar los precios de los insumos a su conveniencia; sin que la organización se oponga, es en donde la empresa se verá en la situación de aumentar sus costos a los clientes y poder sustituir en el mercado; al tener esta negociación con los proveedores es ventajoso para esta, donde pueden obtener mejores precios, producto y un pago a largo plazo.

También se da este poder con el supermercado debido a que este, compra en grandes volumen del producto que necesita, donde lo adquiere a un bajo costo; al no bajar los costos al súper implica para este, reducir sus ganancias o deberá de incurrir en aumentar los precios.

Gráfico N° 8, Poder de negociación de los proveedores.



**Fuente: A partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

Según la encuesta aplicada a los trabajadores un 50%, dijo que los proveedores tienen un bajo poder de negociación, mientras que un 15% expresó que el poder de negociación que tienen los proveedores es medio, al igual otro 15% asevera que el poder de negociación es nulo; por otra parte un 10% dijo que era alto y otro 10% dijo que era muy alto.

En la entrevista aplicada al gerente, expresó que los proveedores no tienen un alto poder, ya que la empresa tiene muchas opciones para comprar sus productos, en la observación que se hizo resultó que los proveedores hacen lo posible para que la empresa compre sus productos, pero si al gerente no le parece el precio no es aceptado el producto, por lo tanto la empresa es quien tiene más poder de negociación que los proveedores.

Esta circunstancia le genera al supermercado una ventaja competitiva siendo ella la única que tiene el verdadero poder de optar por uno de sus tantos proveedores, analizando su mejor opción en cuanto a precios, calidad, forma de entrega entre otros aspectos.

#### 4. Poder de negociación de los compradores:

Un mercado o uno de sus segmentos no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos y el producto no estén muy diferenciados o sea de bajo costo para el cliente, lo cual permite que pueda hacer sustituciones por productos de igual costo o más bajo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente, la corporación tendrá una dimisión en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene integrarse en forma estratégica hacia atrás. (Castro, 2008)

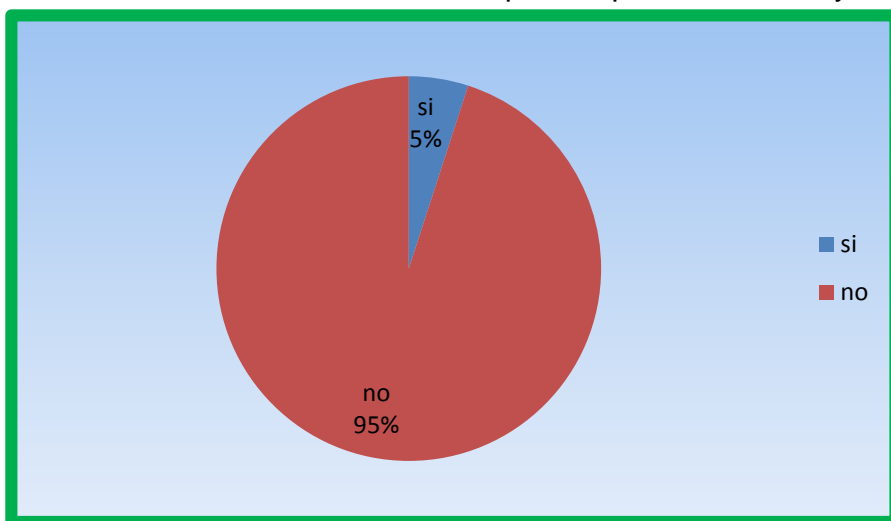
Por lo general lo más común es que las empresas o vendedores tengan un mayor poder de negociación que los compradores, ya que casi siempre hay muchos compradores para una empresa, lo cual beneficia a la organización, porque entre más clientes existan, menos es su poder de imponer términos y condiciones.

El poder de negociación de los clientes dependerá del número de Clientes y su distribución, así la organización tiene un solo cliente, el poder de negociación está en dicho cliente, también depende del grado de diferenciación de los productos, de tal modo que se incrementara al grado de diferenciación de los productos que disminuya. (Carrillo, 2005).

Según lo que dice este autor, para hacer una negociación, este supermercado deberá de conocer el número de clientes que tiene y el porcentaje de las compras que realicen; también es importante destacar que va en dependencia de los productos que ofrece y de la calidad que este tenga, lo que atrae más a los clientes.

En este caso los compradores no tienen dentro del supermercado un poder de negociación, debido a que los precios ya están estandarizados por el gerente, si el comprador desea el producto lo tendrá que llevar al precio que tenga; ya que este no bajara el precio porque bajaría sus ganancias.

Gráfico N° 9, Poder de los clientes para imponer términos y condiciones.



**Fuente: A partir de aplicación de encuestas a trabajadores.**

Según la encuesta aplicada a los trabajadores se puede apreciar que los clientes no tienen gran poder para establecer sus términos y condiciones al realizar sus compras siendo solo un porcentaje mínimo de 5% que dice que el cliente si establece sus términos y condiciones; mientras que un 95% refleja que los clientes no tienen poder, para establecer sus términos y condiciones, ya que la mayoría de ellos aceptan los precios que ofrece el supermercado; todo esto afirmado en la entrevista realizada al gerente quien dice que los clientes no tienen gran poder de negociación, sin embargo con la observación que se hizo se demuestra que la mayoría de los clientes de este negocio no están satisfechos con los precios.

Esta situación es desfavorece para este, apegado a su teoría de mantener precios accesibles a sus clientes, quiere decir que los cliente del supermercado pueden exigir más en los precios que se les están dando de los diferentes productos como: la calidad y el servicio que estos ofrecen al cliente si son bien atendidos por los trabajadores o no.

#### 5. Amenaza de ingreso de bienes sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

La situación se complica si tales sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden competir con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Castro, 2008)

La existencia de productos sustitutos que incrementa la intensidad de la competencia es otro factor importante al valorar las decisiones estratégicas. El grado de diferenciación existente, así como la relación existente de este con la utilización de la tecnología, será un aspecto a valorar en el modelo estratégico. (Torrez, 1999)

La existencia de productos sustitutos es una amenaza, ya que a medida que aparezcan productos sustitutos a los que la empresa ofrece puede que su grado de atractivo tienda a disminuir, el volumen de productos sustitutos depende de la industria donde se encuentre la empresa, es por ello que el supermercado debe analizar sus productos sustitutos para así hacer saber a los clientes los beneficios que tiene con respecto a los sustitutos existentes en: (precio, calidad, grado de satisfacción, facilidad de uso).

En la entrevista que se le hizo al gerente, expresó que si existen productos sustitutos a los que el supermercado ofrece, lo que indica que es una ventaja, ya que si el busca un producto y no lo encuentra, este bien lo puede sustituir por otro que le cubra sus necesidades.

#### **4.4. Análisis FODA**

FODA son las siglas de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Constituyen una herramienta de administración. (Castro, 2008)

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales. (Thompson, 2012)

En otras palabras, la administración debe corregir las debilidades competitivas que hagan vulnerable a la empresa, reduzcan su rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva. Además, la estrategia debe dedicarse a capturar las oportunidades comerciales más atractivas y ajustadas al conjunto de competencias de la empresa. La atención que se dedique a defenderse de las amenazas externas a la posición comercial y al desempeño futuro de la empresa depende de su grado de vulnerabilidad, de las acciones defensivas que existan para menguar sus efectos y de que los costos de dichas acciones representen el mejor uso de sus activos competitivos.(Thompson, 2012)

Es importante que la empresa tenga el análisis FODA, ya que por medio de este la empresa se puede dar cuenta de sus amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas y sus empleados también lo podrán conocer así la empresa deberá revisarlo si lo tiene sino tendrá que estructurarlo y echarlo andar para que sigan trabajando y ser los mejores y líderes en el mercado.

Es una herramienta muy importante que se debe de aplicar dentro de la empresa; ya que por medio de esta influye el buen funcionamiento, lo cual le servirá al supermercado la Matagalpa N°1, conocer los problemas que se están generando a lo interno y externo, así mismo buscar soluciones, para lograr el cumplimiento de los objetivos que tiene este, por lo tanto es recomendable que la gerencia les brinde información adecuada al personal.

#### **4.4.1 Análisis del entorno Interno**

El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. P/e: Un análisis interno en Time Inc. revelo que aunque la compañía tenía marcas muy conocidas como: Fortune, Morey, Sports, Illustrated y People (todas estas fortalezas), y una sola capacidad para generar informes (otra fortaleza), padecía falta de compromiso editorial para con las publicaciones en línea (una debilidad).(Jones, 2009)

#### **4.4.1.1Fortaleza:**

Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, le dan una posición privilegiada frente a la competencia.(Castro, 2008)

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. (Thompson I Peteraf, 2012)

Las fortalezas están dentro de la empresa las cuales son las capacidades que tienen en su interior, las habilidades que posee, las ventajas con las que cuenta; ya que las empresas deberán comparar lo que las otras están generando en el mercado debido a que no todas evalúan la calidad con objetividad. El personal influye mucho dentro de las fortalezas porque si atienden bien a sus clientes con amabilidad y esmero es seguro que ese cliente regrese y sea leal a su empresa.

Tabla N° 1: Fortalezas del Supermercado la Matagalpa N°1.

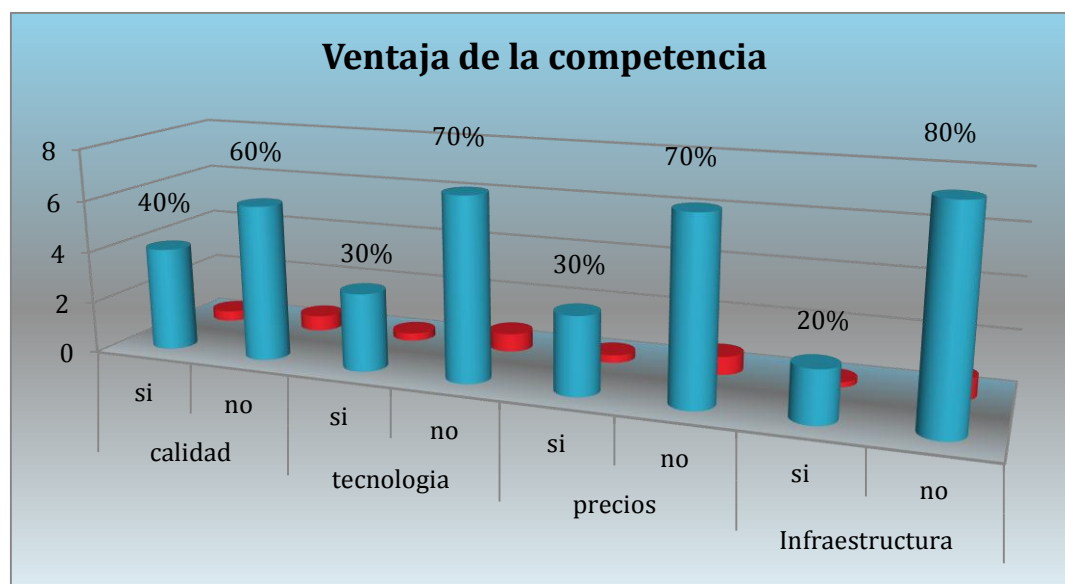
<b>.Tradición en el mercado</b>
<b>.Tecnología actual</b>
<b>.Ubicación</b>
<b>.Capital propio</b>
<b>.Recursos financieros</b>
<b>.Es reconocido en el departamento de Matagalpa</b>
<b>.Local propio</b>
<b>.Personal con experiencias</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista al gerente.**

En la entrevista aplicada al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, nos dijo que estas son las fortalezas, desde el punto de vista interno se consideran fortalezas, ya que son rasgos con lo que la empresa cuenta con ellas.

Se puede precisar que el supermercado está desarrollando de buena manera estas fortalezas, ya que por medio de ellas ha logrado mantener los clientes que este posee.

GráficoN°10, Tiene ventaja este supermercado con su competencia por:



**Fuente: A partir de encuestas aplicada a los clientes.**

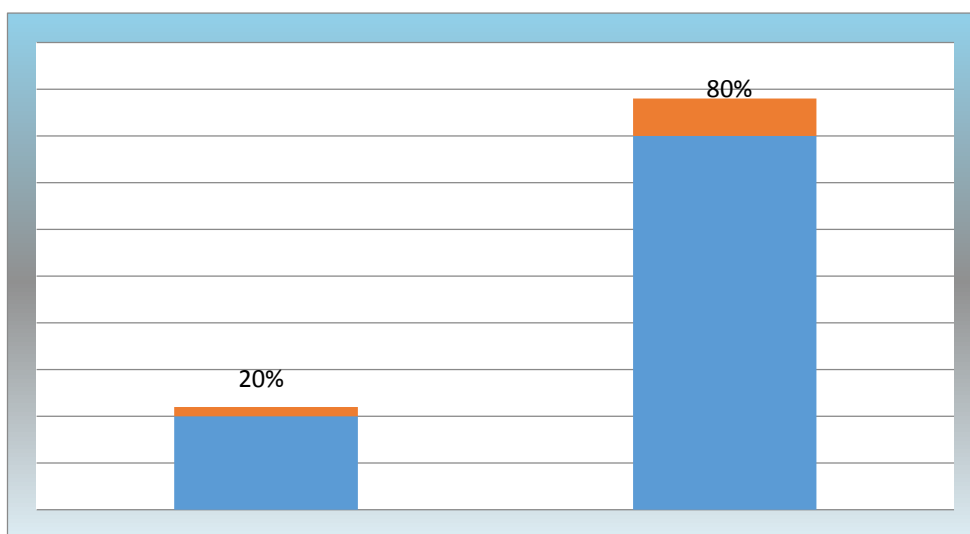
En la encuesta que se le realizó a los clientes, manifestaron que un 40%, 30%, 30% y 20%; dijeron que si tiene ventaja de su competencia en calidad, tecnología, precios e infraestructura, en cambio un 60%, 70%, 70% y 80%, dijeron que no están de acuerdo a que este supermercado la Matagalpa N°1, tenga ventaja de su competencia de acuerdo a calidad, tecnología, precios e infraestructura.

Lo que significa que los clientes no están de acuerdo con los productos que ofrece, debido a que la mayoría de los clientes no están satisfechos en calidad, tecnología, precios e infraestructura de este, según los resultados que arrojó la gráfica, lo cual es una desventaja que tiene este supermercado, así mismo le ayudara al gerente para darle solución a este problema.



En cambio en la entrevista qué se le hizo al gerente de la empresa acerca de que si tiene ventajas con respecto a su competencia, él respondió que si en calidad del producto, la tecnología del supermercado, en precios, así mismo expresó que no tienen una buena infraestructura como la de su competencia, esto se convierte en una debilidad, lo cual deberá mejorar para hacer competitivo en el mercado.

Gráfico N° 11, Tienen preferencia los clientes sobre los productos o servicios que ofrece la empresa.



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicada a los clientes.**

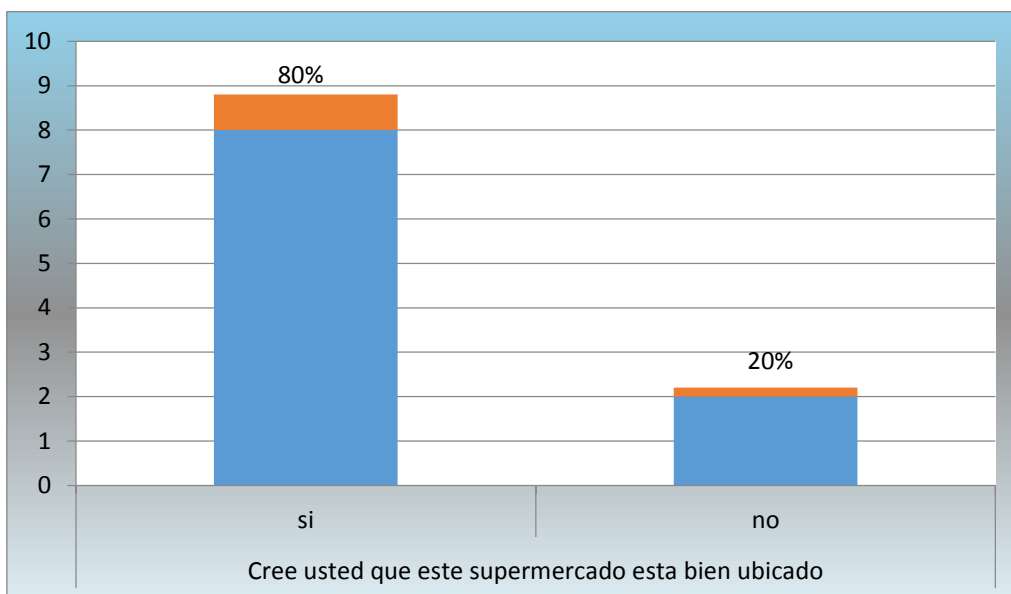
En la entrevista que se le realizó al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, acerca de que si tienen preferencias los clientes por los productos que ofrece, el gerente nos contestó que si son adquiridos por la población.

En la encuesta realizada a los clientes manifestaron que un 20% dicen que si prefieren los productos y servicios que ofrece este, mientras que un 80% dijeron que no tienen preferencia. Lo que indica una desventaja para el supermercado la Matagalpa N°1.

En cambio lo que se observó que los clientes no tienen preferencia de los productos que se ofrecen, debido a sus costos, calidad y presentación que muestran estos, ya que algunos clientes no tienen recurso económicos para

adquirirlos. Lo que representa una amenaza, debido a que los productos pueden vencerse. Este resultado le ayudará al gerente a darle soluciones; para que los productos que este ofrece sean adquiridos por sus clientes.

Gráfico N°12, Está bien ubicado este supermercado.



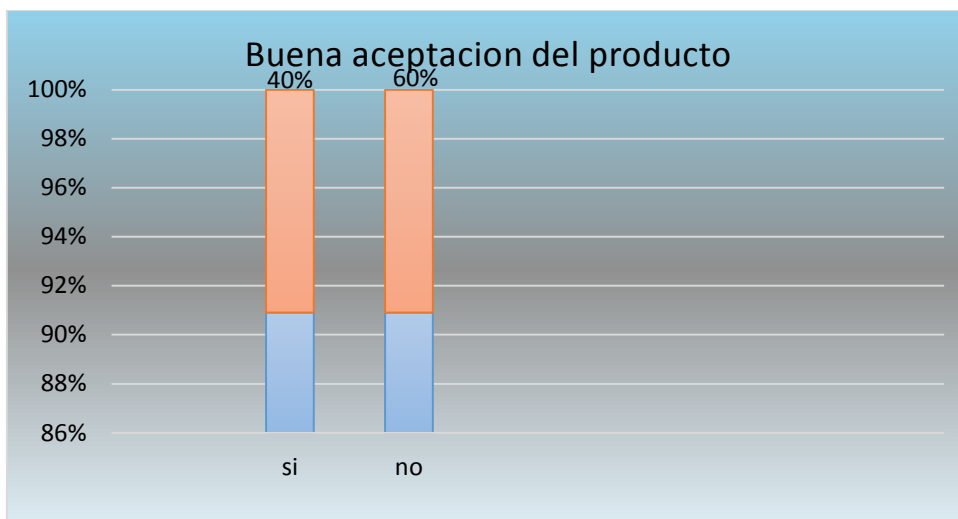
**Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicada a los clientes**

En la encuesta que se le hizo a los clientes expresaron que un 80% están de acuerdo de la ubicación y un 20% dijeron que no, esto significa que la mayoría de los clientes que visita este supermercado la Matagalpa N°1, están de acuerdo con su ubicación.

En la entrevista que se le realizó al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, contestó en la pregunta que si tiene ventaja este de acuerdo a la ubicación, el expresó que no debido que está muy cerca de las competencia; lo que le convierte en una debilidad.

Se comprobó que a los clientes les agrada su ubicación, esto significa una fortaleza, que el gerente debería de tener en cuenta.

Gráfico N°13, Acepta los productos que ofrece este supermercado.



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicada a los clientes**

En la encuesta que se le hizo a los clientes, si aceptan los productos que este supermercado la Matagalpa N°1 ofrece, nos expresaron que si un 40% y un 60% dijeron que no aceptan estos productos, porque los precios son muy altos en donde toda la población que lo visitan; no tienen los mismos recursos económicos que tienen los clientes que opinaron que si, en donde el gerente de este supermercado deberá de implementar estrategias de precio, ya que al bajar los precios obtendrán mayores ventas y ganancias lo que beneficiará a este en una fortaleza que al mismo tiempo será una oportunidad que debe aprovechar.

En la entrevista que se aplicó al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, acerca de que si su producto tiene buena aceptación en el mercado, el cual expreso que si tiene buena aceptación en los productos que ofrece.

En la observación se logró que los clientes que visitan este local, están en desacuerdo a lo que dijo el gerente; porque estos obtienen los productos que necesitan por su precio y tamaño, son adquiridos por la oferta que algunos de estos contiene; esto se convierte en una desventaja ante la competencia.

#### 4.4.1.2 Oportunidades

Son las posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno donde actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas (estos son los factores externos o de entorno que favorecerán el uso de la deuda).(Castro, 2008)

Las oportunidades son los factores más importantes de la empresa que resultan positivos para esta misma, dentro del entorno externo, las empresas deben de aprovechar al máximo, una de ellos son los clientes; ya que cuando ellos hagan sus compras dentro de la empresa, los empleados deben de atenderlos con amabilidad y respeto para que estos regresen siempre a realizar sus compras.

Tabla N°2: Oportunidades del supermercado la Matagalpa N°1.

<b>.Mejorar en la capacitación del personal</b>
<b>.Mejorar nuestra imagen con todo el entorno del cliente y proveedores</b>
<b>.Atraer nuevos clientes al supermercado</b>
<b>.Enfoque a otros tipos de mercado en cuanto a segmentación por tipo de cliente</b>
<b>.Ventajoso ser su propio proveedor</b>
<b>.Competencia leal y desleal</b>
<b>.Aceptación de los productos</b>

**Fuente: A partir de entrevista aplicada al gerente.**

En la entrevista que se hizo al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, dijo que las oportunidades, son elementos de gran aporte para que este supermercado incremente su regularidad y por ende mejores su posicionamiento dentro del mercado, es una de las mejores herramientas para identificar, todos los elementos del análisis FODA es haciendo un estudio de mercado.

Al identificar las oportunidades de una organización el principal objetivo es aprovecharlas haciendo uso de sus fortalezas.

#### **4.4.1.3 Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. (Maldonado, 2014)

Las debilidades deben de eliminarse ya que estas son desfavorables para la empresa, no son rentables para la misma ante la competencia lo que perjudica en el crecimiento; además no desarrollan las actividades que se realizan dentro de esta positivamente, lo que impide el buen funcionamiento, estas debilidades deberían de convertirse en fortaleza. Dentro de la organización son todos los factores negativos que por su incidencia dentro de la organización suelen ocasionar deficiencias en los resultados de sus operaciones, así como también suelen provocar que sus objetivos y metas no sean alcanzados.

Tabla N°3: Debilidades que presenta el supermercado la Matagalpa N° 1

<b>.Posibilidad de cierre</b>
<b>.Comunicación entre gerente y trabajador</b>
<b>.Infraestructura inapropiada</b>
<b>.Mala atención al cliente</b>
<b>.Disponibilidad de los productos</b>
<b>.Falta de capacitación en el área de recursos humano</b>
<b>.Medios publicitarios</b>
<b>.No cumplimiento de higiene y seguridad</b>

**Fuente: A partir de entrevista aplicada ala gerente.**

Es casi imposible que una organización no tenga algunas debilidades, esto debido a las exigencias de los mercados en los que se opera, es aquí donde el gerente debe de actuar de manera eficaz para tratar de eliminar las debilidades presentes en su compañía, ya que de no ser así estos factores negativos podrían incrementarse aún más y provocar grandes inconveniencias para el supermercado.

#### **4.4.2 Análisis Externo**

Una vez que se conoce y se acepta la misión de la empresa, se debe proceder a realizar dos análisis que permitirán emitir un diagnóstico sobre su situación actual: El del medio ambiente o análisis externo, y el de las capacidades de la empresa o análisis interno; el primero implica la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, geográfica, política, gubernamental, tecnológica, y competitiva, a fin de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta una organización. (Castro, 2008)

##### **4.4.2.1 Amenazas**

Son las situaciones que proviene del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización. (Castro, 2008)

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés etc. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

Las amenazas están dentro del entorno externo esto quiere decir que se encuentran fuera de la empresa, son situaciones negativas las cuales se pueden dar al no usar una tecnología avanzada y de calidad; otra sería en lo económico ya que si sus ventas bajan su economía también, los gerentes o administradores deben de conocer muy bien las amenazas que tienen y trabajar en estas para que se conviertan en oportunidades.

Las amenazas al ser un factor negativo externo de la organización van más allá del control de la empresa, es decir que no pueden ser controladas por la organización pero si combatidas mediante el uso de estrategias bien definidas, es importante combatirlas porque estas amenazas pueden llegar a impedir totalmente la actividad de la empresa.

Tabla N°4: Amenazas que presenta el supermercado la Matagalpa N°1

<b>.Crecimiento de la competencia</b>
<b>. Gusto y preferencia de los clientes</b>
<b>.Competencia agresiva</b>
<b>.Productos sustitutos</b>
<b>.Situación económica del departamento</b>
<b>.Desempleo</b>
<b>.Inflación</b>

**Fuente: A partir de entrevista aplicada al gerente.**

Las amenazas al ser un factor negativo externo del supermercado van más allá del control del mismo, es decir que no pueden ser controladas por este pero si combatidas mediante el uso de estrategias bien definidas, es importante combatirlas porque estas amenazas pueden llegar a impedir totalmente la actividad del supermercado.

Además de estar preparados para la amenaza del ingreso de nuevos competidores y de estar inmerso en un mercado con una economía fluctuante, el supermercado la Matagalpa debe de mejorar en la publicidad de promoción, ya que las campañas de los demás superes son superiores a las que este implementa.

Cabe destacar que la publicidad es una herramienta muy efectiva para atraer más clientes. Utilizar este tipo de estrategias de marketing llevaría a la consolidación de la empresa dentro del mercado

#### **4.5. Estrategia**

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”. (J.B.Quinn, 1980)

Es muy importante que la empresa tenga su propia estrategia para que pueda competir en el mercado, para que así cumpla con los objetivos propuestos y agranden el alcance de su ventaja para que sean siempre los líderes de los diferentes productos que ofrezcan a sus clientes.

Una estrategia que este bien formulado ayuda asignar los recursos de la empresa; en términos empresariales, podemos definirla como: la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo.

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. (Maldonado, 2014)

La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.



## **4.6 Tipos de estrategias**

### **4.6.1 Estrategias genéricas**

Las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas; liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a esta base estrategia genérica.(David, 2003)

Es mejor tener una estrategia competitiva así la empresa deberá saber si tendrá que tomar una medida ofensiva o defensiva y así podrá encontrar su posición en el mercado.(Jones, 2009)

### **4.6.2 Liderazgo en costo**

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.(Jones, 2009)

Es necesario que las empresas tengan liderazgo en costo debido a que el cliente busca los productos a un menor precio ya sea al por mayor y al detalle.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes de presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la contención de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.(David, 2003)

Por lo general dentro de la mayoría de los mercados, el comprador busca un producto que satisfaga sus necesidades y deseos a un precio accesible. Es por esta razón que es una buena opción utilizar esta estrategia, ya que casi siempre

existen un sin número de compradores que se fijan en el precio a la hora de querer obtener un bien o servicio.

Se refiere a ser líderes dentro del mercado a tener los precios más bajos ya que existen clientes que son sensibles al precio, la empresa tiene que especificar esta estrategia para fijar los precios de los diferentes productos.

Los clientes deben de ver si los precios que ofrece esta empresa están por debajo de la competencia, también tiene que ver la empresa si al tener precios bajos los beneficia a esta empresa.

#### 4.6.3Diferenciación

La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio.(Jones, 2009)

Las empresas deberán de conocer cuáles son los consumidores que son poco sensibles al precio para que estos se han tratados de una manera diferente.

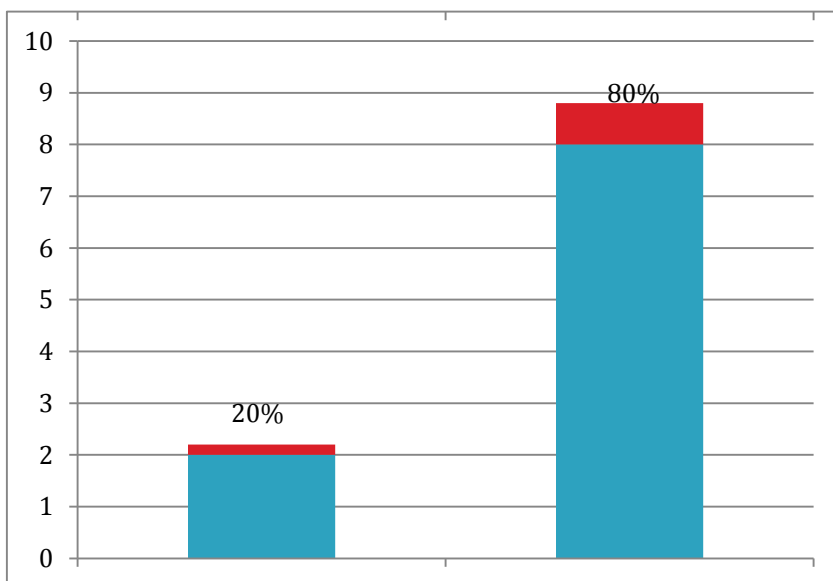
Una estrategia de diferenciación se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados.(David, 2003)

Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidorespodrían sentir mucho apego por las características de diferenciación. Las características especiales que distinguen a los productos de una empresa podrían ser un mejor servicio, la disponibilidad de refacciones, el diseño de ingeniería, el funcionamiento del producto, la vida útil, los kilómetros por litro o la facilidad de uso.(David, 2003)

Una estrategia de diferenciación es muy importante para la empresa ya que los productos que se ofrecen en esta empresa no se ofrezcan en otras que sean productos únicos, aunque diferenciar los productos no asegura que los clientes queden satisfechos con lo que pretende hacer la empresa.

Esta estrategia debe de aplicarse después de hacer un buen estudio de mercado para ver si es viable al incorporar una o más características de diferenciación del producto y ver si los clientes lo aceptan.

Gráfico N° 14, Considera que el producto que ofrece es único.



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicada a los clientes.**

En la encuesta aplicada a los clientes que visiten este supermercado la Matagalpa N°1, expresaron un 20% que los productos que ofrecen si es único en el mercado, en cambio un 80% respondió que no es único los productos o servicios en el mercado, en donde se está de acuerdo a lo que manifestó el gerente.

El 20% que dijeron que si, se debe a que son clientes fieles del supermercado, dentro de otros, algunos compran de casualidad solo en el momento que lo necesitan y están cerca de este, en cambio el 80% tienen mejor conocimiento que los productos que ofrece, también lo hace la competencia.

En la entrevista que se le hizo al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, expreso que no es considerado su producto único en el mercado, lo que es una desventaja para este, ya que los clientes que lo visiten, no adquirirán el producto solo en este supermercado.

Es decir que los productos que ofrece, también los comercializa la competencia; por lo que se puede implementar una estrategia para hacer nuevas promociones u ofertas para vender el mismo producto que los demás ofrecen; a un precio más bajo.

Según la entrevista que se le practicó al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, lo cual contesto a nuestra pregunta de que si utilizan una estrategia de diferenciación, lo que expreso que no utilizan esta estrategia, lo cual impide que los clientes adquieran estos productos, ya que siempre buscan las características que los distinguen a estos; como el precio, la utilidad que compensarían a los clientes según la necesidad que estos tienen.

Esta estrategia de diferenciación no es implementada por la empresa, ya que no cuenta con aspectos de diferenciación. En la entrevista aplicada al gerente se confirma al decir que no se siente identificado con esta estrategia.

Lo que significa que al no utilizar esta estrategia, se verá afectado en la adquisición de los productos por parte de sus consumidores; ya que este presentaría un desinterés por parte de los compradores, al momento de realizar sus compras.

#### 4.6.4 Enfoque

El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. (David, 2003)

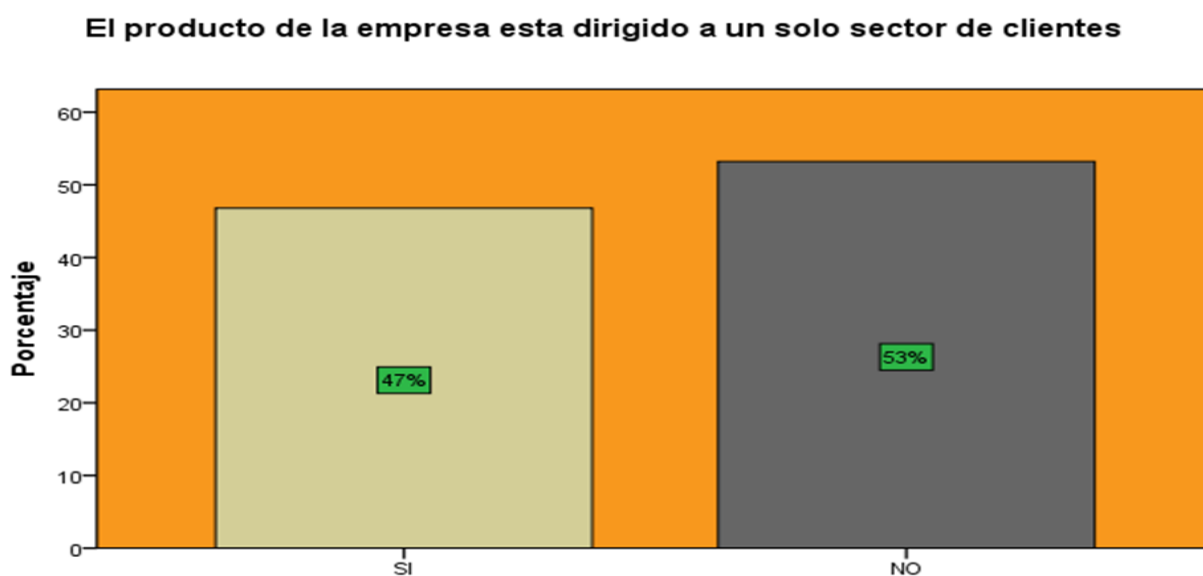
En las empresas que desarrollan estrategia de enfoque solo se basan en satisfacción de sus consumidores, con el objetivo que este se sienta contento y a gusto con las compras que estos realizan. Lo cual las empresas deben de buscar siempre un potencial de crecimiento, para no fracasar en el mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque está la posibilidad de que muchos competidores la reconozcan como exitosa y la imiten, las preferencias

de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Una empresa que utiliza una estrategia de enfoque debe concentrarse en un grupo específico de clientes, en ciertos mercados geográficos o en determinados segmentos de la línea de productos.(David, 2003)

Una estrategia de enfoque conlleva a la elaboración de productos servicios que son dirigidos a un grupo pequeño de clientes a que satisfagan las necesidades de estos, son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintas. También corren el riesgos al aplicar esta estrategias de enfoque porque existe la posibilidad que muchos competidores que tenga esta estrategia la puedan reconocer, lo cual debe de concentrarse en un pequeño grupo que especifique a sus clientes.

Gráfico N° 15.



**Fuente: A partir de encuesta aplicadas a los trabajadores**

En la encuesta que se les practico a los 47 trabajadores del supermercado la Matagalpa N°1, respondieron que si un 47% de los trabajadores que el producto que ofrece el supermercado está dirigido a un sector de cliente, mientras que un 53% respondieron que no está dirigido a un sector de clientes.

En la entrevista que se le hizo al gerente él nos respondió que el producto que el supermercado ofrece si está dirigido a un sector exclusivo de clientes, lo que significa que este no identifica bien a sus compradores.

En cambio en la observación constatamos que no se dirige a un solo sector de clientes, porque, es visitado por la población en general; los cuales realizan sus compras dentro de este supermercado con el fin de cubrir con sus necesidades.

El 47% de los encuestados que opinaron que si está dirigido a un sector exclusivo, se debe a que son trabajadores nuevos los cuales no diferencian bien a los clientes, porque hay clientes que solo lo visitan una vez solo por obtener el producto que necesita en ese momento, en cambio el 53% los tienen bien diferenciado a sus clientes porque saben que llegan clientes de diferentes lugares, clases sociales y siempre adquieren el producto que necesitan lo que significa que no hay una exclusividad de clientes porque a todo el que visite este supermercado se le vende el producto que busca.

#### **4.7. Estrategias de integración**

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.(David, 2003)

El principal objetivo de implementar estrategias de integración se basa en aumentar el poder de la empresa con respecto a los individuos con los que interactúa ya sea, siendo su propio proveedor, utilizando los diversos tipos de canales de distribución, o aumentado su presencia dentro de mercado.

##### **4.7.1 Hacia adelante**

Implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Muchas empresas de manufactura se rehúsan a

ofender a sus distribuidores (vendedores a minoristas) por medio de la venta en línea, pero los costos relativamente bajos de las ventas en línea en comparación con los costos de las ventas en tiendas a minoristas convierte la integración hacia delante en una estrategia muy tentadora para muchos proveedores.

Seis indicadores que ayudan a determinar cuándo la integración hacia delante podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante. (David, 2003)

Esta estrategia hacia adelante no es más que la implicación de sus proveedores en los cuales esta estrategia tiene que ser única para tomar el control de sus productos los cuales deben de ser únicos. Cuando la producción de sus productos, son altos es muy importante ya que la empresa también crece en la demanda del producto.

Cuando usan un buen medio publicitario donde la población se da cuenta de los productos que está ofertando y que sus precios están bajos dentro del mercado.

Todo esto vendría a generar el aumento de la fidelidad de los clientes, debido a que la proximidad de la empresa con él, generaría que se sienta importante para la empresa.

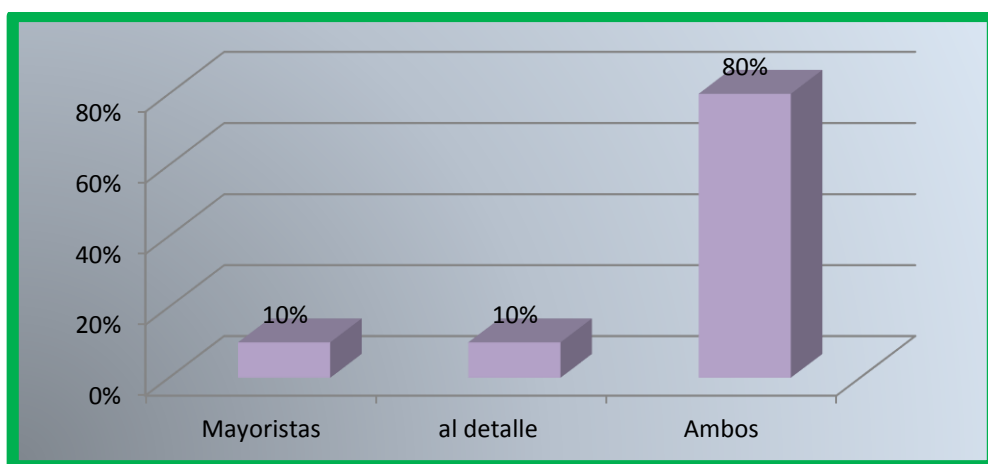
En la entrevista que realizamos al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, de qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer sus productos de todo estos medios que son: Perifoneo, Volantes, Televisivos, Radiales, Mantas, Internet y Vallas, el gerente nos manifestó que solo el perifoneo. Debido a que es el medio menos costoso, lo utilizan algunas veces ya que incurren en gastos innecesarios, agrego que utilizando o no medios publicitarios, siempre son obtenidos sus productos que ofrece en el mercado.

En la observación se contactó que este supermercado no utiliza ningún medio publicitario, por no incurrir en gastos, es por eso que este no es muy visitado por la población en general, debido a que no se dan cuenta que si tienen promociones u ofertas de los diferentes productos o servicios que ofrece, esto se ve en la actualidad, lo que fue confirmado por algunos de los trabajadores y clientes, lo que significa que estos no están de acuerdo a lo que expreso el gerente.

En el supermercado la Matagalpa N°1, utilizan los canales de distribución: detallista y mayoristas, lo que le permite llegar al consumidor final directa o indirectamente.



Gráfico N°16, Canales utilizados por la empresa.



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los empleados.**

Según la encuesta aplicada a los empleados expresan que el supermercado la Matagalpa N°1, utilizan los 3 tipos de canales de distribución sobre los cuales se les preguntó, un 80% dijo que ambos, mientras que al detalle y mayoristas un 10% cada uno.

En la entrevista aplicada al gerente coincide con lo expresado por los empleados indicando que utilizan todos los canales de distribución. El supermercado la Matagalpa N°1; hace uso de todos los canales de distribución, lo que le permite llegar de cualquier manera al consumidor final ya sea directamente, o por medio de un comprador al mayor quien lo ofrecerá al consumidor final. Lo cual utiliza todos los canales de distribución posibles, expandiendo así su prestigio tanto a minoristas como mayoristas, lo que en cierta manera le permite a los productos de calidad que ofrece, tener mayor presencia en el mercado.

En lo observado, contactamos que si se usan estos canales de distribución, porque les venden a sus clientes sin ser excluidos; tanto al mayor como al detalle, quedando satisfechos tanto el consumidor que obtiene el producto que necesita como el gerente.

#### 4.7.2 Hacia atrás

La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. (David, 2003)

Para utilizar una estrategia de integración hacia atrás una organización debe de contar con el suficiente capital que esto implica, ya que consiste en ser su propio proveedor, lo cual no siempre es posible dependiendo de la industria donde interactúe la organización.

Este tipo de estrategia implica aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio.

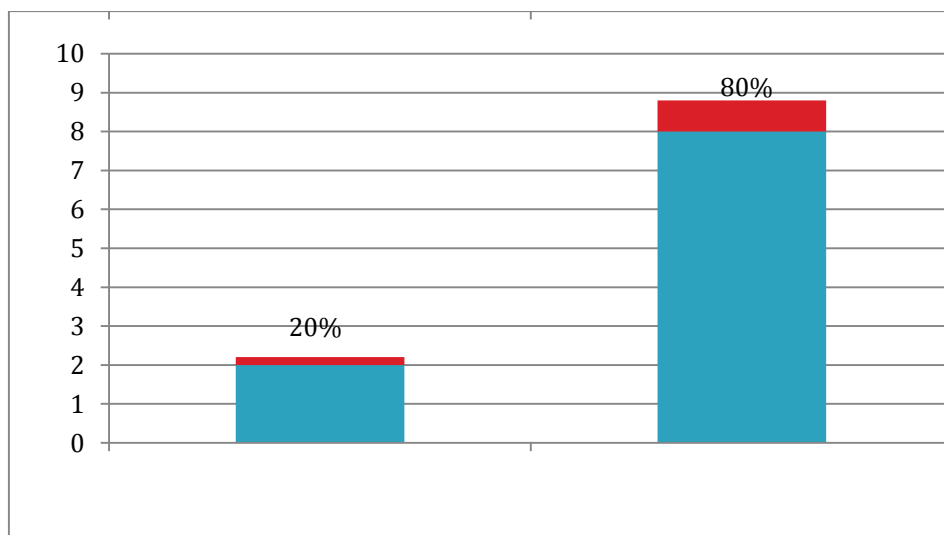
Seis indicadores que aconsejan cuándo la integración hacia atrás podría ser una estrategia eficaz en particular son:

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.

- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa. (David, 2003)

En esta estrategia lo que busca es obtener el control sobre sus proveedores y más de los que no son confiables para la empresa, o cuando son demasiados costosos ello quieren tener el control completo sobre ellos. Los proveedores con que trabaja la empresa deben de satisfacer las necesidades de la empresa, cuando la empresa tiene suficiente y capital y personal puede tener sus propias materias primas. Al mantener precios bajos proporciona una ventaja ya que se puede decir que la empresa puede estabilizar en el costo de la materia prima.

Gráfico N°17, El supermercado la Matagalpa N°1, satisface sus necesidades.



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a los clientes.**

En la encuesta que se le realizó a los clientes que si el supermercado la Matagalpa N°1, satisface sus necesidades un 20% dijo que si les satisfacen, mientras que un 80% dijeron que no, lo que significa que es una debilidad que tiene, lo que debe de convertirse en una fortaleza; para que sus clientes estén satisfecho, este supermercado deberá de bajar sus precios en los, diferentes productos que ofrece.

En la entrevista que se le realizó al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, respondió a la pregunta, que si actualmente satisfacen las necesidades de sus clientes respondió que no, debido a que los proveedores que este tiene no adquieren descuentos, ya que no compra este supermercado grandes volúmenes del producto que necesita.

El gerente deberá de implementar nuevas técnicas de ventas, para satisfacer tanto a los clientes que adquieran el producto como para el mismo, así atraerá más compradores.

En la entrevista aplicada al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, acerca de que si tiene ventaja ser fabricante de algunos productos el gerente nos respondió que sí, debido a que estos tienen una finca en donde procesan diferentes productos derivados de la leche, además tienen ganado de dónde sacan la carne, estos son ofertados los cuales contiene sus estándares de calidad y etiquetados con el logotipo del supermercado y los clientes lo adquieren a diario.

Lo que es una ventaja, ya que conoce las necesidades del cliente y le genera grandes utilidades, siendo su propio proveedor, son capaces de conseguir el producto que el cliente necesita a un menor costo para que sea adquiridos por la población, también manejan inventario selectivo de los productos, que tienen en existencia lleva buen control de fecha vencimiento de todos los productos en general.

En lo observado, contactamos que sí, es su propio proveedor en algunos productos lácteos aun así; los productos que fabrican no los dan a un menor costo, no hay ninguna satisfacción hacia los clientes cual significa que no son adquiridos.

#### 4.7.3 Horizontal

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de

las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades.(David, 2003)

La integración horizontal se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad; las fusiones en telecomunicaciones ocurren casi cada semana.(David, 2003)

Cinco indicadores establecen cuándo la integración horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en una área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su “tendencia importante” a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.(David, 2003)

Esta estrategia horizontal lo que busca es apropiarse o tener el aumento de control de sus competidores, esta integración horizontal se ha convertido en la estrategia más favorecida en muchas industrias. Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de una buena gerencia o recursos particulares que una empresa posee la integración horizontal no sería la más adecuada.

Tener mayor presencia en el mercado es una fortaleza y una ventaja competitiva deseada por la mayoría de las empresas con el fin de aumentar su base de clientes y por consiguiente generar mayores utilidades, esta situación por lo general es un factor más para facilitar el logro de los objetivos de una organización. Cabe señalar que al igual que las demás estrategias se debe contar con el capital suficiente para aplicar de buena manera esta estrategia.

En la entrevista que se realizó al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, que si este súper compite con otros supermercados, el gerente respondió que sí.

En lo observado, este supermercado no puede hacerle competencia a los diferentes superes establecido en Matagalpa, debido a que estos son empresas transnacionales, porque son importadores de productos nuevos, calidad, precio, que ofertan diferentes promociones con mucha frecuencia.

Considerando que este supermercado no es innovador en precio, calidad, promociones, oferta, debido a que no tienen un buen estudio de mercado, lo que significa que tienen una debilidad dentro de este, les interesa obtener ganancia solo de los productos que ofrece a sus clientes.

En la entrevista que se le realizó al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, que si le beneficiaría a este súper aumentar el poder en el mercado el gerente nos contestó que sí. Lo cual sería una gran ventaja y oportunidad que tendría; porque así aumentaría más en crecimiento y aumentaría el poder en el mercado en lo cual los harían los líderes en el mercado en general.

En lo observado, este supermercado no puede tener poder en el mercado, debido a que no tiene una alta demanda de clientes, solo son pocos los que llegan a comprar lo que necesita, además estos no satisfacen las necesidades por los precios que son altos a los de la competencia.

En la entrevista que realizamos al gerente del supermercado la Matagalpa N°1, en lo que se refiere que si utilizan estrategia para mejorar la eficiencia de sus trabajadores de los cuales observamos en la gráfica que existen tres que son: Medición del desempeño, bonificación por producción y capacitaciones, de estos tres, el gerente nos respondió que utilizan la estrategia de bonificación porque a los

vendedores del área de carne les ponen metas y son bonificados ya sea con incentivos o algún regalo extra.

Se observó que si son bonificados, solo en el área de carne, donde solo estos los hacen ser eficientes, en cambio a los demás trabajadores no son motivados, lo que no se espera en un 100% que sean eficientes en su trabajo.

#### 4.8 Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.(David, 2003)

En esta estrategia es en donde vamos abordar las diferentes estrategias que existen de esta la cual la estrategia intensiva exige mucho en los esfuerzos que hace el personal de la empresa para así mejorar una posición competitiva del supermercado para ver qué relación tiene con los productos que ya existen dentro de la empresa.

##### 4.8.1Desarrollo del producto

Es una tarea que consiste en introducir adicionar o valorarlos satisfactorias a fin de que cambien o incrementen sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes los consuman.(Kirchner)

En esta estrategia de desarrollo es cuando se introduce algún producto o servicio que no exista en el mercado o se introduzca el mismo producto pero con un precio más bajo en diferentes áreas geográficas, podría ser una estrategia eficaz para la empresa cuando el producto es aceptado y cuando cuenta con un capital y los recursos humanos bien capacitados para dirigir una empresa, y también cuando la empresa se expande con rapidez el producto en el mercado.

La estrategia de desarrollo de producto implica la capacidad que tiene una organización de realizar ciertos cambios o mejoras a los productos que ofrecen para aumentar el grado de satisfacción de sus clientes. Esta estrategia también depende

del sector donde está presente la organización, y si bien en algunos casos no pueden hacerle modificaciones a los productos que ofrece, si puede realizárselos a los servicios que presta a la hora de comercializarlos.

#### 4.8.2 Penetración de mercado

La estrategia de penetración de mercado consiste en el desarrollo del negocio básico, incrementar la participación la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales esta estrategia se pide llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos. (Doncel, 2010, pág. 68)

También aquí se da a que mercado va dirigido el producto y a que clientes esto va a en dependencia de cada necesidad que tengan los compradores y sus diferentes clientes. Al expandirse esta empresa en el mercado aumentaría su economía y la demanda de los diferentes productos y para la empresa sería mejor y se beneficiaría mucho siendo la más grande dentro del mercado.

El análisis de la penetración mercado consiste en evaluar críticamente información que proviene dl estudio del mercado (relación de oferta – demanda) y la capacidad productiva de la empresa por consiguiente permite definir qué servicios deben mantenerse o expandirse, cuales reducir o eliminar para orientar a la organización a mediano y a largo plazo.(Barco, 2001, pág. 133)

Esta estrategia de penetración en el mercado se refiere a que debe aumentar su participación dentro del mercado a nivel global claro que dentro de esta estrategia incurre la empresa en gastos de los diferentes medios publicitarios para la población en general se den cuenta de los precios de los productos que la empresa ofertara, ya sean estos en promociones al 2x1, o el producto a mitad de precio entre otros.

#### 4.8.3 Desarrollo de mercado:

El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable.(David, 2003)

El desarrollo de mercado es una estrategia que ayuda a expandir el prestigio de la organización que la adopte en nuevas zonas geográficas, utilizar esta



estrategia podría considerarse como el resultado de tener un gran éxito dentro del mercado actual en que opera, tratando de trasladar ese éxito en nuevos mercados donde no tiene presencia.

Para aplicar esta estrategia es importante realizar estudios de mercados para que la organización se dé cuenta si los mercados a los que quiere expandirse son los ideales para lograr el éxito.

Seis indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.(David, 2003)

En esta estrategia de desarrollo es cuando se introduce algún producto o servicio que no exista en el mercado o se introduzca el mismo producto pero con un precio más bajo en diferentes áreas geográficas, podría ser una estrategia eficaz para la empresa cuando el producto es aceptado y cuando cuenta con un capital y los recursos humanos bien capacitados para dirigir una empresa, y también cuando la empresa se expande con rapidez el producto en el mercado.

#### 4.8.4 Diversificación concéntrica

La diversificación concéntrica implica la adquisición de empresas o marcas que compitan en el mismo mercado o posean similitudes con la empresa o con las marcas y productos propios. El espíritu de la estrategia de diversificación

concéntrica no es el de eliminar competencia, sino el de ganar mercado o diversificarse hacia nichos específicos. (Navas & Guerras, 2006, pág. 206)

La estrategia de diversificación concéntrica supone el aumento de la línea de productos de una organización, dichos productos son relacionados con los que ofrece actualmente la empresa, esta estrategia suele ser captada de buena manera por los clientes, ya que estos productos vendrían a aumentar su grado de satisfacción. Aplicar esta estrategia no conlleva muchos riesgos ya que la familiarización de los clientes con los productos ofrecidos ayudan a la aceptación de los productos nuevos.

Para (Gómez, 2003) denomina “diversificación concéntrica” a las estrategias comerciales que implican la adquisición de empresas o marcas que compitan en el mismo mercado o posean similitudes con la empresa o con las marcas y productos propios.

Estas estrategias de diversificación no son tan conocidas como otras, porque para las empresas se les dificulta, poder manejar las diversas actividades de la empresa, ya que en diferentes años como en la década del sesenta y setenta la estrategia de diversificación no dependía de una sola industria pero en estos años vieron la forma de pensar para poderla usar y así desarrollar la empresa.

#### 4.8.5 Diversificación Horizontal

Esta estrategia se basa en la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerado porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales. (David, 2003)

La estrategia de diversificación horizontal es cuando se da la adición de productos nuevos pero que no estén relacionados, esta estrategia no es tan riesgosa como la de conglomerado porque una empresa tiene que estar familiarizada con sus clientes nuevos y clientes actuales para que funcione esta estrategia. Cuando los ingresos derivados de los productos aumentan de gran manera es gracia a los productos nuevos que la empresa tiene esto hace a que la estrategia horizontal sea más eficaz.

#### 4.8.6 Estrategia De Encogimiento

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa con la finalidad de reducir los costos y gastos para poder revertir la baja de ventas y utilidades. Así como también para destacar la ventaja principal de la empresa.

Esta estrategia se puede aplicar en la siguiente circunstancia:

Cuando la empresa ha tenido con el tiempo una ventaja diferencial fuerte, pero no ha logrado alcanzar los objetivos fijados.

Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.

Si la organización se ve afectada por la poca rentabilidad, ineficiencia, bajo ánimo de los empleados o presión de los accionistas para mejorar los resultados.

Cuando la empresa no ha sabido aprovechar las oportunidades externas, ni minimizar las amenazas externas; así como también que no haya superado las debilidades internas, como también no haber aprovechado las oportunidades internas.

Cuando la organización ha crecido mucho y a alta velocidad y necesita una organización importante. (David, 2003)

El encogimiento se da cuando se reagrupan dos empresas u organizaciones para así reducir los costos y gastos para revertir la baja de sus ventas y utilidades, se puede aplicar esta estrategia cuando la empresa ha tenido con el tiempo una ventaja principal de la empresa. Cuando la empresa se ve afectada por la rentabilidad o el bajo ánimo de los empleados o que tenga alguna presión de los accionistas, y así la empresa puede crecer rápidamente y a alta velocidad es importante para la empresa.

## **V.CONCLUSIONES**

1. La situación estratégica en la que se encuentra el súper mercado la Matagalpa N°1, está en una situación de supervivencia dentro del mercado, debido a que sus costos en los productos son muy altos; lo que genera una desventaja competitiva y no alcanzan el logro de sus objetivos y metas planteadas, donde no satisfacen a los clientes, este cuenta con toda la filosofía de la empresa la cual no ponen en práctica y no se lo dan a conocer a sus trabajadores, esto hace a que su competencia sea más fuerte en producto, calidad, precio y servicio.
2. Este supermercado tiene las diferentes estrategias como: Estrategia de liderazgo en costo, estrategia de diferenciación, estrategia hacia adelante, estrategia hacia atrás y estrategia, horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, diversificación concéntrica, las cuales existen dentro del supermercado, pero no son aplicadas adecuadamente.
3. Al no aplicar ninguna de estas estrategias; antes mencionadas se puede valorar la estrategia de encogimiento, donde este supermercado la Matagalpa N°1, tenga un cierre, deberá de unirse con el supermercado la Matagalpa N°2, y quede solo uno para brindar un mejor servicio a sus clientes y podrán reducir sus costos y obtener mejores ganancias.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, H. f. (22 de septiembre de 2010). *www.monografia.com*.
- Castro, A. L. (2008). *Planeacion Financiera Estrategica*. Mexico.
- consultores, A. (s.f.). *Elaboracion del plan estrategica*.
- David, F. R. (2003).
- Frances, A. (2006).
- Frances, A. (2006).
- Jones, C. W. (2009). *Administracion estrategica*. mexico.
- Maldonado, (2014). *Estrategia y direccion estrategica*.
- Robbins., S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional. 10a Ediccion*. Mexico: Pearson Education.
- Thompson, A. A. (2012). *Administracion estrategica teoria y casos (18 ° a edicion ed.)*.
- Barco, A. R. (2001).
- Barrios, A. Z. (2006). Planificaciòn Estrategica Presupuesto y Control de la Gestìon Publica. bussines magazine. (2010). pymes.
- cann, J. E., & Gilkey, R. (1998). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Madrid: Diaz de Santo S.A.
- Carrillo, J. M. (2005). *Manual de Autodiagnostico Estrategico*. Madrid: ESIC.
- Carriòn, J. (2007). *Estrategia de la Divisiòn de la acciòn. (segunda Edicion ed.)*.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administracion de Estrategias*. Mexico D.F: McGraw-Hill Internacional Americana.

# VII. ANEXOS

## ANEXO 1

### Operacionalización de variable

Variables	Sub-variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
			1. ¿Tiene en la empresa usted?		
	Filosofia de la	Vision	SI NO	Entrevista	Gerente
	empresa	Mision	Vision	Encuesta	Trabajadores
Diagnostico		Valores	Mision	Observacion	
Estrategico		Políticas	Valores		
		Objetivos	Políticas		
		Organizacionales	Objetivos		
			Organizacionales		
			1. ¿Cuáles de los siguientes valores se practican en la empresa?		
			SI NO	Encuesta	Trabajadores
			Respeto	Observacion	
			Responsabilidad		
			Ayuda mutua		
			Solidaridad		
			Respeto		
			2. ¿Qué poder de negociacion tienen los compradores para imponer sus	Entrevista	Gerente

		Poder de negociacion	terminos y condiciones?		Trabajadores
	Analisis del	de los compradores	a) Ninguna _____		Trabajadores
	sector industrial		b) Baja _____		Trabajadores
			c) Media _____		Trabajadores
			d) Alta _____		Trabajadores
			e) Muy alta _____		Trabajadores
			Poder de los clientes para imponer términos y condiciones.	Encuesta	Trabajadores
			SI _____ NO _____		Trabajadores
			3. ¿Qué poder de negociacion adopta la empresa para sus proveedores?	Entrevista	Gerente
		Poder de negociacion			
		de proveedores	4. ¿Quiénes son sus principales proveedores?		
		Existencia de productos	5. ¿Existen productos que sustituyen a los que usted ofrece?	Entrevista	Gerente
		sustitutos	SI _____ NO _____		
			6. ¿Qué alternativas existen para sastifacer la demanda?		
		Rivalidad entre	7. ¿Tiene identificada a su competencia?	Entrevista	Gerente
		competidores	SI _____ NO _____		



			8. ¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?		
			SI _____ NO _____		
			9. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?		
			SI _____ NO _____		
		Entrada de nuevos	10. ¿Si se incorpora una nueva empresa en el mercado con las mismas,	Entrevista	Gerente
		competidores	características de su producto le afectaria?		
			SI _____ NO _____		
			2. ¿De que manera les afectaria a ustedes como empresa el hecho de que	Encuesta	Trabajadores
			aparezca otra empresa igual a la de ustedes?¿Como lo tomarian?		
Analisis		Fortaleza	11. ¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a la competencia?	Entrevista	Gerente
FODA	Analisis FODA		SI NO	Encuesta	Cliente
			Calidad		
			Tecnologia		
			Precios		
			Empaque		
			Infraestructura		
			12. ¿Sus productos tienen buena aceptacion por:		
			SI NO		

			Calidad		
			Presentacion		
			Precio		
			Publicidad		
			Tamaño		
			13. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa con respecto al mercado?		
			14. ¿Tienen preferencias los clientes sobre los productos o servicios que ofrece la empresa?	Encuesta	Clientes
			SI _____ NO _____		
			15. ¿Tiene ventajas su empresa con respecto a su ubicación?	Observacion	
			SI _____ NO _____	Encuesta	Clientes
		Oportunidades	16. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el mercado?	Entrevista	Gerente
			17. ¿Cuáles son las debilidades que tiene la empresa?	Entrevista	Gerente
		Debilidades			

			18. ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?		
		Amenazas	19. ¿A qué amenazas se enfrenta su empresa en el mercado?	Entrevista	Gerente
			20. ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las amenazas en oportunidades?		
	Estrategias	Liderazgo en costo	21. ¿Su empresa se consideran líderes en precio bajos?	Entrevista	Gerente
Estrategias	Genericas				
		Genericas	22. ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto en el mercado?	Entrevista	Gerente
			23. ¿Qué método utiliza para reducir los costos?		
		Diferenciacion	24. ¿Considera que su producto o servicio es único en el mercado?	Entrevista	Gerente
			SI_____ NO_____	Encuesta	Clientes

			25. ¿Cuál es la diferencia de su producto con el de la competencia?		
			26. ¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa?		
			SI _____ NO _____		
			27. ¿Las estrategias de diferenciación son eficaces en los distintos mercados?		
		Enfoque	28. ¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?	Entrevista	Gerente
			SI _____ NO _____	Encuesta	Trabajadores
		Estrategia de integracion	29. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?		
		hacia adelante	SI NO	Entrevista	Gerente
			Perifoneo		
			Volantes		
			Medios		
			Televisivos		
			Radiales		
			Mantas		
			Internet		
			Vallas		

			30. ¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos?	Encuesta	Trabajadores
			Detallista		
			Mayorista		
			Ambos		
		Estrategia de integracion	31. ¿Confía en sus proveedores?	Entrevista	Gerente
		Hacia atrás			
			32. ¿Los proveedores actuales satisfacen las necesidades de su empresa?		
			SI _____ NO _____ -		
			El supermercado satisface sus necesidades?		
			SI _____ NO _____ -		
			33. ¿Considera ventajoso ser su propio proveedor?		
			SI _____ NO _____		
			3. ¿Cómo trabajador tiene relación con los proveedores?	Encuesta	Trabajadores
		Estrategia Horizontal	34. ¿Su empresa compite con organizaciones más grandes?	Entrevista	Gerente

			SI _____ NO _____		
			35. ¿Qué estrategias utiliza para mejorar la eficiencia de sus trabajadores?		
			SI NO		
			Medición al desempeño		
			Bonificación por producción		
			Capacitaciones		
			36. ¿Le beneficiaría a su empresa aumentar el poder en el mercado?		
			SI _____ NO _____		
	Intensivas	Desarrollo del	37. ¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su empresa?	Entrevista	Gerente
		producto			
			38. ¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio?	Entrevista	Gerente
		Penetracion de	SI _____ NO _____		
		mercado			
			39. ¿Participa la empresa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetracion a otros mercados?		
			SI _____ NO _____		
			40. ¿A qué mercados va dirigido su producto?		

			4. ¿Cómo trabajador de la empresa que opina de que la empresa busque nuevos mercados?	Encuesta	Trabajadores
			5. ¿Sabe usted si la empresa participa en ferias dentro del departamento?		
			SI _____ NO _____		
		Desarrollo de mercado	41¿Que nuevos productos ofrecerán al mercado?	Entrevista	Gerente
				Encuesta	Trabajadores
		Diversificacion concentrica	42. ¿Cuáles son las ventajas que le brinda a su empresa la introducción de nuevos productos o servicios?	Entrevista	Gerente
		Diversificacion horizontal	43. ¿La empresa estaría dispuesta a incorporar nuevos productos o servicios para sastifacer a nuevos clientes?	Entrevista	Gerente
			SI _____ NO _____		





## **ANEXO N°2**

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**  
**UNAN, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM, Matagalpa.**



### **ENTREVISTA**

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresa, modalidad Sabatina. Estamos realizando una investigación con el objetivo de diseñar un diagnostico estratégico de la empresa Supermercado La Matagalpa N°1, del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Se solicita que la siguiente entrevista se conteste con la mayor veracidad posible con el fin de obtener mejores resultados.

### **ENTREVISTA AL GERENTE DEL SUPERMERCADO LA MATAGALPA N°1**

1. Tiene en la empresa usted:

	SI	NO
Visión		
Misión		
Valores		
Políticas		
Objetivos Organizacionales		

2. ¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?

- a) Ninguna \_\_\_\_\_
- b) Baja \_\_\_\_\_
- c) Media \_\_\_\_\_
- d) Alta \_\_\_\_\_
- e) Muy alta \_\_\_\_\_

3. ¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores?

4. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

5. ¿Existen productos que sustituyen a los que usted ofrece?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

6. ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?

7. Tiene identificada a su competencia

\_\_\_\_\_SI \_\_\_\_\_No

8. ¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?

\_\_\_\_\_Sí \_\_\_\_\_No

9. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

\_\_\_\_\_Sí \_\_\_\_\_No

10. Si se incorpora una nueva empresa en el mercado con las mismas, características de su producto le afectaría

\_\_\_ Si \_\_\_ No

11. ¿Qué ventajas tiene la su empresa con respecto a la competencia?

	Si	No
Calidad		
Tecnología		
Precios		
Empaque		
Infraestructura		
Otros		

12. Sus productos tiene una buena aceptación por:

	Si	No
Calidad		
Presentación		
Precio		
Publicidad		
Tamaño		
Otros		

13. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa con respecto al mercado?

14. ¿Tienen preferencias los clientes sobre los productos o servicios que ofrece la empresa?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ NO

15. ¿Tiene ventajas su empresa con respecto a su ubicación?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

16. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el mercado?

17. ¿Cuáles son las debilidades que tiene su empresa?

18. ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?

19. ¿A qué amenazas se enfrenta su empresa en el mercado?

20. ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las amenazas en oportunidades?

21. ¿Su empresa se consideran líderes en precio bajos?

22. ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto en el mercado?

23. ¿Qué método utiliza para reducir los costos?

24. ¿Considera que su producto o servicio es único en el mercado?

\_\_\_\_ Si                      \_\_\_\_ No

25. ¿Cuál es la diferencia de su producto con el de la competencia?

26. ¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa?

\_\_\_\_\_SI \_\_\_\_\_No

27. ¿Las estrategias de diferenciación son eficaces en los distintos mercados?

28. ¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?

\_\_\_\_\_SI \_\_\_\_\_ NO

29. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?

	Si	No
Perifoneo		
Volantes		
Medios		
Televisivos		
Radiales		
Mantas		
Internet		
Vallas		

30. Que canales de distribución utiliza para vender sus productos

	Si	No
Detallista		
Minorista		
Mayorista		

31. ¿Confía en sus proveedores?

32. ¿Los proveedores actuales satisfacen las necesidades de su empresa?

\_\_\_\_\_Sí \_\_\_\_\_No

33. ¿Considera ventajoso ser su propio proveedor?

\_\_\_\_\_Sí \_\_\_\_\_No

34. ¿Su empresa compite con organizaciones más grandes?

\_\_\_\_Sí      \_\_\_\_No

35. ¿Qué estrategias utiliza para mejorar la eficiencia de sus trabajadores?

	SI	NO
Medición al desempeño		
Bonificación por producción		
Capacitaciones		
Todas las anteriores		

36. ¿Le beneficiaría a su empresa aumentar el poder en el mercado?

\_\_\_\_Si      \_\_\_\_No

37. ¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su empresa?

38. ¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio?

\_\_\_\_Sí      \_\_\_\_No

39. ¿Participa la empresa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados?

\_\_\_\_Si      \_\_\_\_No

40. ¿A qué mercados va dirigido su producto?

41 ¿Que nuevos productos ofrecerán al mercado?

42. ¿Cuáles son las ventajas que le brinda a su empresa la introducción de nuevos productos o servicios?

43. ¿La empresa estaría dispuesta a incorporar nuevos productos o servicios para satisfacer a nuevos clientes?

\_\_\_\_\_Si      \_\_\_\_\_No

**Gracias, por su colaboración**

## **ANEXO N°3**

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**  
**UNAN, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM, Matagalpa.**



### **ENCUESTA**

Somos estudiantes del V año de la Carrera de Administración de Empresa, modalidad Sabatina. Estamos realizando una investigación con el objetivo de Diseñar un diagnóstico estratégico de la empresa Supermercado La Matagalpa N°1, del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Se solicita que la siguiente encuesta se conteste con la mayor veracidad posible con el fin de obtener mejores resultados.

### **ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DEL SUPERMERCADO LA MATAGALPA N°1**

1. Conoce usted de la empresa:

	SI	NO
Visión		
Misión		
Políticas		
Objetivos Organizacionales		



2. ¿Cuáles de los siguientes valores se practican en la empresa?

	SI	NO
Respeto		
Responsabilidad		
Ayuda Mutua		
Solidaridad		
Igualdad		

3. ¿De qué manera les afectaría a ustedes como empresa el hecho de que aparezca otra empresa igual a la de ustedes? ¿Cómo lo tomarían?

4. ¿Considera que el producto de la empresa está dirigida a un sector exclusivo de clientes?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo trabajadores de la empresa ¿qué opina de que la empresa busque nuevos mercados?

6. ¿Cuál cree que es la mayor oportunidad de crecimiento de la empresa?

7. ¿Cómo trabajador tiene relación con los proveedores?

8. ¿Qué nuevos productos ofrecerán en el mercado?

9. Sabe usted si la empresa participa en ferias dentro del departamento

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**Gracias, por su colaboración**

## **ANEXO N°4**

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**  
**UNAN, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**FAREM, Matagalpa.**

### **ENCUESTA**

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresa, modalidad Sabatina. Estamos realizando una investigación con el objetivo de diseñar un diagnostico estratégico de la empresa Supermercado La Matagalpa N°1, del municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa, periodo 2014.

Se solicita que la siguiente entrevista se conteste con la mayor veracidad posible con el fin de obtener mejores resultados.

### **ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL SUPERMERCADO LA MATAGALPA N°1.**

1. ¿ Tiene ventaja este supermercado con su competencia por:

- 
- Calidad
- Tecnología
- Precios
- Infraestructura

2. ¿Tienen preferencias los clientes sobre los productos o servicios que ofrece?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

3. ¿Cree usted que este supermercado está bien ubicado?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

4. ¿Acepta los productos que ofrece este supermercado?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

5. ¿Considera que el producto que ofrece es único en el mercado?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

6. ¿El supermercado la Matagalpa N°1 satisface sus necesidades?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO N°5**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM, MATAGALPA.**



**Elaborar Diagnóstico Estratégico de la empresa Supermercado La Matagalpa N°1, del departamento de Matagalpa, período 2014.**

### **GUÍA DE OBSERVACIÓN**

INSTRUCCIONES: Observar la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida (si, no)

Aspectos a evaluar	Si	No	Observación
¿Se encuentra visible la misión y visión de la empresa?			
Existe un documento donde este plasmada la misión y visión.			
Existe un documento donde están plasmados los Valores			
Existe un documento donde están plasmados los Objetivos y Políticas			
Cuenta con una estructura Organizacional definida			
El local es apropiado para poder desarrollar las actividades de la empresa.			

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO N°6

### MATRIZ FODA

<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tradición en el mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación entre gerente y trabajador</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología actual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• .Infraestructura inapropiada</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capital propio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• .Disponibilidad de los productos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de Capacitación en el área de recursos humano</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es reconocido en el departamento de Matagalpa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medios publicitarios</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Local propio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No cumplimiento de higiene y seguridad</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal con experiencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mala atención</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos financiero</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de cierre</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar en la capacitación del personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poder adquisitivo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar nuestra imagen con todo el entorno del cliente y proveedores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento de la competencia</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atraer nuevos clientes al supermercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gusto y preferencia de los clientes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque a otros tipos de mercado en cuanto a segmentación por tipo de cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia agresiva</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• .Ventajoso ser su propio proveedor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• .Productos sustitutos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia leal y desleal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Situación económica del departamento</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aceptación de los productos</li></ul>	

**Fuente: Autoría propia a partir de entrevista aplicada al gerente.**

